



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Mestrado em Administração da GNR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO DE COMPRAS NA GNR

AUTOR: ASPIRANTE AM JOSÉ JOÃO GARCIA DE CARVALHO

ORIENTADOR: CAPITÃO AM IDALINA DA GRAÇA DUARTE BISPO

LISBOA, MARÇO DE 2009



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Mestrado em Administração da GNR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO DE COMPRAS NA GNR

AUTOR: ASPIRANTE AM JOSÉ JOÃO GARCIA DE CARVALHO

ORIENTADOR: CAPITÃO AM IDALINA DA GRAÇA DUARTE BISPO

LISBOA, MARÇO DE 2009

DEDICATÓRIA

Aos meus Pais, Família e a todos os que acreditam em mim.

AGRADECIMENTOS

Após o passar destes últimos anos, em vários momentos atribulados, queria agradecer a todos aqueles que me aturaram e que, mesmo assim, nunca deixaram de me apoiar. Não vou referir nomes para não cair no erro de me esquecer de alguém. A todos, um muito obrigado do fundo do coração por me terem dado todo o vosso apoio.

Este trabalho foi realizado com o apoio de várias pessoas, e sem o qual não seria possível alcançar o objectivo final. Por esse motivo, manifesto o meu sincero agradecimento.

À minha orientadora, Sr.^a Capitão Idalina Bispo, pela disponibilidade, apoio no esclarecimento de dúvidas que apareceram e colaboração na elaboração do trabalho.

Agradeço ao Exmo. Comandante da Escola da Guarda, Major-General Henrique Augusto Fernandes de Melo Gomes, pelo apoio facultado, auxílio concretizado na preocupação incessante e nos meios colocados à disposição.

Aos oficiais, sargentos e guardas que deram o seu contributo, colaborando na parte teórica do trabalho, a quem foi aplicado questionários, entrevistas e a disponibilidade demonstrada no momento de responder a dúvidas que iam surgindo.

Aos meus Camaradas do 14º TPO, pela camaradagem e espírito de entreajuda nos bons e maus momentos ao longo de todo o curso.

Não menos importante, gostaria de agradecer aos meus pais, pelo apoio que me proporcionaram, indispensável à realização deste trabalho, mesmo quando o tempo de trabalho suprimiu o tempo de estar convosco.

A todos vós, um grato bem-haja.

EPÍGRAFE

“Quando achamos que resolvemos um problema, bem, o simples processo de resolvê-lo coloca novos elementos ou forças na situação, e acabamos com um novo problema para ser resolvido.”

Mary Parker Follet

“Quem sabe concentrar-se numa coisa e insistir nela como único objectivo, obtém no fim, a capacidade de fazer qualquer coisa.”

Mahatma Gandhi

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS	II
EPÍGRAFE	III
ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE QUADROS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	XIV
ÍNDICE DE SIGLAS	XV
RESUMO	XVI
ABSTRACT	XVII
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO E METODOLOGIA	1
1.1. INTRODUÇÃO	1
1.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	1
1.2.1. Definição do Problema	1
1.2.2. Definição dos Objectivos da Pesquisa	2
1.2.2.1. Objectivos Gerais	2
1.2.2.2. Objectivos Específicos	2
1.3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	3
1.3.1. Finalidade da Pesquisa	3
1.3.2. Perguntas de Investigação	3
1.3.3. Delimitação da Pesquisa	4
1.3.4. Metodologia Adoptada	4

1.4. ORGANIZAÇÃO E CONTEÚDO	4
PARTE I – SUSTENTAÇÃO TEÓRICA	6
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1. AS COMPRAS NOS NOSSOS DIAS	6
2.1.1. Definição de Compras.....	6
2.1.2. Generalidades.....	7
2.1.2.1. <i>História das Compras</i>	7
2.1.2.2. <i>Tipos de Compras</i>	8
2.2. GESTÃO DA COMPRA	9
2.2.1. Centralização versus Descentralização.....	9
2.2.2. Estratégia de Compras versus Estratégia Logística	11
2.2.3. Compra Estratégica	12
2.3. INTERVENIENTES NO PROCESSO DE COMPRAS	12
2.3.1. Intervenientes	12
2.3.2. Importância da Negociação.....	13
2.3.3. Elementos Estratégicos.....	14
2.4. PROCESSO DE COMPRA	15
2.5. INOVAÇÕES NA FUNÇÃO COMPRAS	16
2.5.1. Compras na Internet	16
2.5.2. Sistemas de Informação (SI).....	17
2.5.3. Centrais de Compras	18
2.6. CONTRATAÇÃO PÚBLICA NA ACTUALIDADE	18
2.6.1. Decreto-lei 18/2008.....	19
2.7. CONCLUSÕES	20
CAPÍTULO 3 – COMPRAS NA ORGANIZAÇÃO	21
3.1. INTRODUÇÃO	21
3.2. ENQUADRAMENTO DA GNR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	21
3.3. COMPRAS NA INSTITUIÇÃO.....	22
3.4. CONCLUSÕES	22
PARTE II – INVESTIGAÇÃO DE CAMPO	23

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO DE CAMPO	23
4.1. INTRODUÇÃO	23
4.2. CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO	23
4.2.1. Entrevista	23
4.2.2. Questionário.....	24
4.2.2.1. <i>O Universo e a Amostra</i>	<i>24</i>
4.3. CONCLUSÕES	25
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	26
5.1. INTRODUÇÃO	26
5.2. DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	26
5.2.1. Análise Qualitativa Descritiva dos Dados da Entrevista.....	26
5.2.1.1. <i>Análise de Conteúdo à Questão n.º 3.....</i>	<i>26</i>
5.2.1.2. <i>Análise de Conteúdo à Questão n.º 4.....</i>	<i>26</i>
5.2.1.3. <i>Análise de Conteúdo à Questão n.º 5.....</i>	<i>27</i>
5.2.1.4. <i>Análise de Conteúdo à Questão n.º 6.....</i>	<i>27</i>
5.2.1.5. <i>Análise de Conteúdo à Questão n.º 7.....</i>	<i>27</i>
5.2.1.6. <i>Análise de Conteúdo à Questão n.º 8.....</i>	<i>27</i>
5.2.1.7. <i>Análise de Conteúdo à Questão n.º 9.....</i>	<i>28</i>
5.2.1.8. <i>Análise de Conteúdo à Questão n.º 10.....</i>	<i>28</i>
5.2.1.9. <i>Análise de Conteúdo à Questão n.º 11.....</i>	<i>28</i>
5.2.1.10. <i>Análise de Conteúdo à Questão n.º 12.....</i>	<i>28</i>
5.2.1.11. <i>Análise de Conteúdo à Questão n.º 13.....</i>	<i>29</i>
5.2.2. Análise Quantitativa dos Dados do Questionário	29
5.2.2.1. <i>Caracterização do Inquirido.....</i>	<i>29</i>
5.2.2.2. <i>A Função Compras</i>	<i>30</i>
5.2.2.3. <i>O Processo de Compras e as Implicações na Mudança Organizacional</i>	<i>31</i>
5.2.2.4. <i>Novo Código de Contratação Pública.....</i>	<i>32</i>
CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
6.1. INTRODUÇÃO	33
6.2. ENTREVISTAS	33

6.2.1.	Discussão de Resultados da Questão n.º 3	33
6.2.2.	Discussão de Resultados da Questão n.º 4	33
6.2.3.	Discussão de Resultados da Questão n.º 5	34
6.2.4.	Discussão de Resultados da Questão n.º 6	34
6.2.5.	Discussão de Resultados da Questão n.º 7	34
6.2.6.	Discussão de Resultados da Questão n.º 8	34
6.2.7.	Discussão de Resultados da Questão n.º 9	35
6.2.8.	Discussão de Resultados da Questão n.º 10	35
6.2.9.	Discussão de Resultados da Questão n.º 11	35
6.2.10.	Discussão de Resultados da Questão n.º 12	35
6.2.11.	Discussão de Resultados da Questão n.º 13	35
6.3.	INQUÉRITO	36
6.4.	CONCLUSÕES	36
CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....		37
7.1.	INTRODUÇÃO	37
7.2.	RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO	37
7.3.	CONCLUSÕES	39
7.4.	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	40
7.5.	PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		41
METODOLOGIA CIENTÍFICA		41
REVISTAS E ARTIGOS.....		41
LIVROS		42
BIBLIOGRAFIA.....		42
LEGISLAÇÃO		44
MONOGRAFIAS E TESES		44
SÍTIOS DA INTERNET		45
APÊNDICES		46
APÊNDICE A – GUIÃO DE ENTREVISTA.		46
APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS EFECTUADAS		50

APÊNDICE C – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	64
APÊNDICE D – ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO	70
APÊNDICE E – QUADROS DE RESULTADOS.....	81
ANEXOS.....	90
ANEXO F – COMPRAS ELECTRÓNICAS	90
ANEXO G – E-PROCUREMENT	95
ANEXO H – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	98
ANEXO I – ACORDOS QUADRO	102
ANEXO J – TIPOS DE PROCEDIMENTOS	103
ANEXO K – DIRECTIVA 06/2ª CG/2008	113

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 5.1: RESPOSTAS À QUESTÃO N.º 3 DA ENTREVISTA.....	26
QUADRO 5.2: RESPOSTAS À QUESTÃO N.º 4 DA ENTREVISTA.....	26
QUADRO 5.3: RESPOSTAS À QUESTÃO N.º 5 DA ENTREVISTA.....	27
QUADRO 5.4: RESPOSTAS À QUESTÃO N.º 6 DA ENTREVISTA.....	27
QUADRO 5.5: RESPOSTAS À QUESTÃO N.º 7 DA ENTREVISTA.....	27
QUADRO 5.6: RESPOSTAS À QUESTÃO N.º 8 DA ENTREVISTA.....	27
QUADRO 5.7: RESPOSTAS À QUESTÃO N.º 9 DA ENTREVISTA.....	28
QUADRO 5.8: RESPOSTAS À QUESTÃO N.º 10 DA ENTREVISTA.....	28
QUADRO 5.9: RESPOSTAS À QUESTÃO N.º 11 DA ENTREVISTA.....	28
QUADRO 5.10: RESPOSTAS À QUESTÃO N.º 12 DA ENTREVISTA.....	28
QUADRO 5.11: RESPOSTAS À QUESTÃO N.º 13 DA ENTREVISTA.....	29
QUADRO E.12: RESPOSTAS À QUESTÃO 1.1 DO QUESTIONÁRIO	81
QUADRO E.13: RESPOSTAS À QUESTÃO 1.2 DO QUESTIONÁRIO	81
QUADRO E.14: RESPOSTAS À QUESTÃO 1.3 DO QUESTIONÁRIO	81
QUADRO E.15: RESPOSTAS À QUESTÃO 1.4 DO QUESTIONÁRIO	81
QUADRO E.16: RESPOSTAS À QUESTÃO 1.5 DO QUESTIONÁRIO	82
QUADRO E.17: RESPOSTAS À QUESTÃO 2.1 DO QUESTIONÁRIO	82
QUADRO E.18: RESPOSTAS À QUESTÃO 2.2 DO QUESTIONÁRIO	82
QUADRO E.19: RESPOSTAS À QUESTÃO 2.3 DO QUESTIONÁRIO	82
QUADRO E.20: RESPOSTAS À QUESTÃO 2.4 DO QUESTIONÁRIO	83
QUADRO E.21: RESPOSTAS À QUESTÃO 2.5 DO QUESTIONÁRIO	83

QUADRO E.22: RESPOSTAS À QUESTÃO 2.6 DO QUESTIONÁRIO	83
QUADRO E.23: RESPOSTAS À QUESTÃO 2.7 DO QUESTIONÁRIO	83
QUADRO E.24: RESPOSTAS À QUESTÃO 2.8 DO QUESTIONÁRIO	84
QUADRO E.25: RESPOSTAS À QUESTÃO 3.1 DO QUESTIONÁRIO	84
QUADRO E.26: RESPOSTAS À QUESTÃO 3.2.1.1 DO QUESTIONÁRIO	84
QUADRO E.27: RESPOSTAS À QUESTÃO 3.2.1.2 DO QUESTIONÁRIO	84
QUADRO E.28: RESPOSTAS À QUESTÃO 3.2.1.3 DO QUESTIONÁRIO	85
QUADRO E.29: RESPOSTAS À QUESTÃO 3.2.1.4 DO QUESTIONÁRIO	85
QUADRO E.30: RESPOSTAS À QUESTÃO 3.3.1 DO QUESTIONÁRIO	85
QUADRO E.31: RESPOSTAS À QUESTÃO 3.3.2 DO QUESTIONÁRIO	85
QUADRO E.32: RESPOSTAS À QUESTÃO 3.3.3 DO QUESTIONÁRIO	86
QUADRO E.33: RESPOSTAS À QUESTÃO 3.3.4 DO QUESTIONÁRIO	86
QUADRO E.34: RESPOSTAS À QUESTÃO 3.3.5 DO QUESTIONÁRIO	86
QUADRO E.35: RESPOSTAS À QUESTÃO 3.3.6 DO QUESTIONÁRIO	86
QUADRO E.36: RESPOSTAS À QUESTÃO 3.3.7 DO QUESTIONÁRIO	87
QUADRO E.37: RESPOSTAS À QUESTÃO 3.3.8 DO QUESTIONÁRIO	87
QUADRO E.38: RESPOSTAS À QUESTÃO 4.1 DO QUESTIONÁRIO	87
QUADRO E.39: RESPOSTAS À QUESTÃO 4.2 DO QUESTIONÁRIO	87
QUADRO E.40: RESPOSTAS À QUESTÃO 4.3 DO QUESTIONÁRIO	88
QUADRO E.41: RESPOSTAS À QUESTÃO 4.4 DO QUESTIONÁRIO	88
QUADRO E.42: RESPOSTAS À QUESTÃO 4.5 DO QUESTIONÁRIO	88
QUADRO E.43: RESPOSTAS À QUESTÃO 4.6 DO QUESTIONÁRIO	88
QUADRO E.44: RELIABILITY STATISTICS	89
QUADRO E.45: ITEM-TOTAL STATISTICS	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO D.1: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 1.1. DO QUESTIONÁRIO	70
GRÁFICO D.2: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 1.2. DO QUESTIONÁRIO	70
GRÁFICO D.3: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 1.3. DO QUESTIONÁRIO	70
GRÁFICO D.4: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 1.4. DO QUESTIONÁRIO	71
GRÁFICO D.5: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 1.5. DO QUESTIONÁRIO	71
GRÁFICO D.6: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 2.1. DO QUESTIONÁRIO	71
GRÁFICO D.7: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 2.2. DO QUESTIONÁRIO	72
GRÁFICO D.8: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 2.3. DO QUESTIONÁRIO	72
GRÁFICO D.9: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 2.4. DO QUESTIONÁRIO	72
GRÁFICO D.10: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 2.5. DO QUESTIONÁRIO	73
GRÁFICO D.11: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 2.6. DO QUESTIONÁRIO	73
GRÁFICO D.12: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 2.7. DO QUESTIONÁRIO	73
GRÁFICO D.13: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 2.8. DO QUESTIONÁRIO	74
GRÁFICO D.14: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.1. DO QUESTIONÁRIO	74
GRÁFICO D.15: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.2.1.1. DO QUESTIONÁRIO	74
GRÁFICO D.16: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.2.1.2. DO QUESTIONÁRIO	75
GRÁFICO D.17: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.2.1.3. DO QUESTIONÁRIO	75
GRÁFICO D.18: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.2.1.4. DO QUESTIONÁRIO	75
GRÁFICO D.19: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.3.1. DO QUESTIONÁRIO	76
GRÁFICO D.20: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.3.2. DO QUESTIONÁRIO	76
GRÁFICO D.21: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.3.3. DO QUESTIONÁRIO	76
GRÁFICO D.22: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.3.4. DO QUESTIONÁRIO	77
GRÁFICO D.23: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.3.5. DO QUESTIONÁRIO	77

GRÁFICO D.24: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.3.6. DO QUESTIONÁRIO	77
GRÁFICO D.25: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.3.7. DO QUESTIONÁRIO	78
GRÁFICO D.26: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.3.8. DO QUESTIONÁRIO	78
GRÁFICO D.27: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 4.1. DO QUESTIONÁRIO	78
GRÁFICO D.28: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 4.2. DO QUESTIONÁRIO	79
GRÁFICO D.29: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 4.3. DO QUESTIONÁRIO	79
GRÁFICO D.30: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 4.4. DO QUESTIONÁRIO	79
GRÁFICO D.31: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 4.5. DO QUESTIONÁRIO	80
GRÁFICO D.32: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 4.6. DO QUESTIONÁRIO	80

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1: EXEMPLOS DE SITUAÇÕES DE COMPRA.	9
FIGURA 2.2: CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTOS SEGUNDO O IMPACTE FINANCEIRO E O RISCO DE ABASTECIMENTO.....	15
FIGURA I.3: PRINCÍPIOS ORIENTADORES DOS ACORDOS QUADRO.....	102
FIGURA K.4 – ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA DO CARI	115

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

Apud	Citado em
Art.º	Artigo
C	Concordo
CT	Concordo Totalmente
D	Discordo
Dec-Lei	Decreto-Lei
DT	Discordo Totalmente
Ed.	Edição
<i>Et al.</i>	et aliae (para pessoas)
Exmo.	Excelentíssimo
I	Indeciso
In	Citado em
N.º	Número
S.d.	Sem data
Sr.	Senhor

ÍNDICE DE SIGLAS

ANCP	Agência Nacional de Compras Públicas
B2B	<i>Business to Business</i>
CA	Conselho Administrativo
CCP	Código de Contratos Públicos
CLPQ	Concurso Limitado por Prévia Qualificação
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
GNR	Guarda Nacional Republicana
INA	Instituto Nacional de Administração
ISCTE	Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
ISEG	Instituto Superior de Economia e Gestão
ITRG	<i>Imaging Technology Research Group</i>
JOUE	Jornal Oficial da União Europeia
OSCD	Órgãos Superiores de Comando e Direcção
SI	Sistemas de Informação
SIG	Sistema Integrado de Gestão
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TPO	Tirocínio para Oficiais
UMC	Unidade Ministerial de Compras

RESUMO

A crescente competitividade global tem induzido muitas organizações a reestruturar os seus processos e actividades, tornando-os muito mais estruturados, dinâmicos e eficientes, exigindo maior flexibilidade, melhor qualidade e menor custo.

Tendo em conta essas necessidades a função compras deixou de ser uma função meramente burocrática para ser uma função estratégica da qual podem advir vantagens para a organização. É a partir deste ponto que se desenvolve a temática deste trabalho: “Análise crítica do processo de compras na Guarda Nacional Republicana”.

Neste trabalho apresenta-se um estudo sobre a evolução, intervenientes e factores influenciadores desta função que vão de encontro com a pergunta de partida: “Verificar como é que o processo de compras se desenrola na GNR e que medidas podem ser adoptadas para a sua melhoria.”

O trabalho divide-se em duas partes: enquadramento teórico e trabalho empírico. A primeira baseou-se em pesquisa bibliográfica enquanto a segunda assentou na realização de entrevistas e questionários a um grupo restrito de pessoas, com a finalidade de recolher dados importantes. Com a recolha desses dados pretende-se encontrar vulnerabilidades e potencialidades que o processo de compras da instituição apresenta.

Após a análise de dados concluiu-se que a Guarda Nacional Republicana ainda tem um longo caminho pela frente até o processo de compras que está a ser implementado esteja a funcionar na sua melhor forma, apesar do caminho que foi tomado evidenciar ser o melhor.

Palavras-chave: FUNÇÃO COMPRAS, PROCESSO DE COMPRAS, COMPRAS, GUARDA NACIONAL REPUBLICANA, VULNERABILIDADES E POTENCIALIDADES.

ABSTRACT

The rising global competition has induced many organizations to restructure their processes and activities in order to make them more structured, dynamic and efficient, requiring greater flexibility, better quality and lower cost.

Taking these requirements into account, purchasing is no longer a purely bureaucratic function but a strategic function from which many advantages may result for the organization. Continuing this line of thought, the subject issued in this dissertation is: "Critical analysis of the purchasing process in the Guarda Nacional Republicana."

This essay introduces a study on trends, players and factors influencing this function, which meets the initial hypothesis: "Checking how the purchasing process takes place in the GNR and what needs to be changed to improve its performance."

This dissertation encloses two parts: theoretical and empirical work. The first was based on the literature review and the second based on interviews and questionnaires in a restrict group of people in order to collect important data that may allow to find vulnerabilities and potentialities presenting in the purchasing process of the institution.

After data analysis it was concluded that even though the purchasing process being implemented in the Guarda Nacional Republicana has shown to be the best, it still has a long way to go until it is working at its best.

Key-words: PURCHASING FUNCTION, PURCHASING PROCESS, PURCHASE, GUARDA NACIONAL REPUBLICANA, VULNERABILITIES AND POTENTIALITIES.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO E METODOLOGIA

1.1. INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) destina-se à conclusão dos quatro anos de estudo no âmbito da obtenção do mestrado em Ciências Militares, ramo de Administração Militar da Guarda Nacional Republica (GNR). Este trabalho está inserido no Tirocínio para Oficiais (TPO), sendo um elemento base para o aproveitamento do curso, tendo por isso um carácter avaliativo e de relevante importância para a classificação final do curso. A elaboração do mesmo visa também desenvolver o hábito da pesquisa e investigação, estimular a iniciativa, a criatividade e a capacidade de decisão visto o trabalho ser realizado individualmente; estudar uma temática de importância para a GNR e aumentar assim o conhecimento sobre esse assunto, que se relaciona com o programa didáctico abordado nos anos de ensino e que será benéfico para a execução de tarefas futuras.

O trabalho é subordinado ao tema: “Análise crítica do processo de compras na GNR”.

O trabalho foi realizado entre Janeiro e Março de 2009.

1.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

1.2.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Nos dias que decorrem as instituições têm que enfrentar uma crise a nível global, crise que afecta principalmente ao nível financeiro. A gestão de custos é vista como um desafio que se deve ter em conta para o crescimento da organização. Uma organização que consiga gerir os seus custos e maximizar os seus lucros consegue proliferar no mercado económico, mostrando a diferença entre uma organização com sucesso, que consegue manter-se na prosperidade no futuro e uma organização condenada ao insucesso. Um dos pontos onde a organização consegue alcançar esse objectivo é através da área das compras.

Como a sociedade actual está em constante mudança, é de extrema importância que a organização não fique para trás ao nível do conhecimento e inovação, tendo que se adaptar e criar medidas para acompanhar a evolução da sociedade, podendo assim responder de

forma eficaz às necessidades da sociedade, cada vez mais exigente. Somente com esta adaptação é que será possível alcançar os objectivos a que a organização se propõe. O problema que, muitas vezes, se apresenta às organizações é o medo de mudar, porque a mudança pode alterar as características das mesmas, pouco flexíveis.

Com esta visão considera-se importante verificar quais os aspectos que podem ser alterados ou melhorados no processo de compras para conseguir rentabilizar ao máximo os recursos e meios disponíveis, obtendo uma redução de custos e maximização dos proveitos.

Assim o trabalho que se elabora tem como temática: **“Análise Crítica do Processo de Compras na GNR”**. A escolha tem o seu fundamento no interesse do autor pela área das compras e o estudo do tema poderá trazer algumas melhorias para o desenrolar da actividade exercida pela organização. O autor sabe que o estudo não irá modificar todo o processo da instituição mas o mínimo contributo que possa introduzir para a sua melhoria será satisfatório.

Assim surge a pergunta de partida:

Verificar como é que o processo de compras se desenrola na GNR e que medidas podem ser adoptadas para a sua melhoria.

Com a investigação de campo que vamos elaborar pretende-se verificar quais os aspectos que dificultam o processo de compras e quais os aspectos positivos através da aplicação de entrevistas e inquéritos, podendo no final do trabalho apresentar alguns aspectos que possam melhorar a situação da organização nesse ponto.

1.2.2.DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS DA PESQUISA

1.2.2.1. Objectivos Gerais

O presente trabalho destina-se ao estudo do processo de compras na GNR verificando quais as suas vantagens e vulnerabilidades, tendo como objectivo apresentar algumas medidas que podem ser adoptadas para a sua melhoria.

1.2.2.2. Objectivos Específicos

Concorrendo para os objectivos gerais acima referidos, definem-se os seguintes objectivos específicos:

- Definir compra.
- Analisar a importância das compras para uma organização.
- Identificar os intervenientes na compra e seus relacionamentos.
- Verificar como se desenrola o processo de compras.

- Visualizar quais as alterações que o Decreto-lei 18/2008 vem introduzir no processo de compras
- Analisar o processo de compras na GNR.

1.3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

1.3.1.FINALIDADE DA PESQUISA

Na escolha do tema para a realização deste TIA, foi tida em consideração a sua pertinência na sociedade actual e, inevitavelmente, na organização à qual o autor pertence, procurando fazer uma pesquisa sobre a temática e tentar apresentar algumas soluções para a melhoria do processo de compras na GNR.

Este trabalho permite também uma aproximação do autor à instituição e aumenta o seu conhecimento na área das compras.

Com a competitividade existente entre as organizações da sociedade, os seus responsáveis têm que sentir a necessidade de se actualizar e acompanhar as evoluções sociais, conseguindo assim que a organização melhore a sua prestação e não se torne obsoleta. Caso não o faça arrisca-se a perder a capacidade de resposta às necessidades da sociedade, pondo em causa a razão da sua existência.

Com a reestruturação que a GNR está a sofrer este tema ganha importância, pois é o momento oportuno para alterar também a forma como o processo de compras se está a desenrolar na instituição, implementando medidas ou novas actividades que permitam a minimizar os custos e maximizar os recursos disponíveis.

1.3.2.PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO

Após a escolha do tema e consequente definição do problema e objectivos, são deduzidas as seguintes perguntas de investigação e que serão a base da pesquisa:

- ❖ Sendo o processo de compras uma das principais funções da organização, que tem feito a GNR para se manter actualizada?
- ❖ Será o processo de compras implementado o mais adequado para satisfazer as necessidades da organização?
- ❖ Quais as vulnerabilidades e potencialidades que o processo apresenta?
- ❖ Que medidas podem ser implementadas para a melhoria do processo?
- ❖ A implementação do novo Código de Contratos Públicos (CCP) traz melhorias ao processo?

- ❖ Estão os militares preparados para lidar com o CCP?

1.3.3.DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho destina-se a abordar a temática das compras na GNR. Esta área é extremamente vasta, devido à dispersão territorial das unidades que cobrem todo o território nacional. Assim fez-se uma recolha de dados na área operacional de Lisboa. A escolha desta zona deveu-se ao reduzido tempo para a elaboração do trabalho e também à grande concentração de unidades que exercem a função, à qual o trabalho se subordina.

Neste trabalho não se pretende elaborar uma nova metodologia de compras para a instituição mas tentar perceber o que os militares pensam do funcionamento do processo aquisitivo e assim tentar trazer para a instituição um estudo que possa melhorar o processo.

Na primeira parte deste trabalho, pretende-se fazer um enquadramento sobre o tema compras e visualizar como é que estas se encontram implementadas na instituição.

Na segunda parte, recorreu-se a uma investigação de campo nas Unidades da GNR que tiveram e que vão passar a ter a responsabilidade de adquirir bens e serviços para satisfação das necessidades da GNR.

1.3.4.METODOLOGIA ADOPTADA

Para a realização do trabalho foi necessário iniciar com uma pesquisa exploratória para clarificar o estado da temática em análise. A partir dessa pesquisa encontrou-se um vasto leque de bibliografia que estava relacionado com o tema. Desta forma o trabalho foi dividido em duas partes.

Na primeira parte visou-se essencialmente o enquadramento teórico com recurso à Internet e a pesquisa bibliográfica na biblioteca de diversas Universidades, nomeadamente no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Instituto Nacional de Administração (INA), bem como na Biblioteca Nacional.

No trabalho de campo, que é materializado no trabalho na segunda parte, recorreu-se à análise e interpretação da informação recolhida da aplicação de entrevistas e inquéritos por questionário aos militares da GNR que trabalham directamente com o processo de compras.

1.4. ORGANIZAÇÃO E CONTEÚDO

Como já atrás foi referido o trabalho está bipartido numa parte teórica, parte um e numa parte mais prática, parte dois.

A primeira parte (Parte I), aborda a revisão da literatura, na qual se faz um enquadramento teórico do tema, analisando as compras de um modo geral e as suas envolventes, num capítulo e noutro versa-se numa óptica dirigida à instituição.

A segunda parte (Parte II), essencialmente prática, incide na pesquisa de campo elaborada nas unidades. Após essa análise são apresentados os resultados da pesquisa de campo, sendo estes que vão originar a resposta às perguntas elaboradas no início do trabalho.

No final do trabalho serão apresentadas algumas conclusões sobre todo o trabalho, as respostas às perguntas de investigação e algumas sugestões pertinentes para futuros trabalhos.

PARTE I – SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. AS COMPRAS NOS NOSSOS DIAS

A função de compras assume um papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma actividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa e não um centro de lucros. Factores como a reestruturação pela qual passaram as empresas nos últimos anos, evolução da tecnologia e novos relacionamentos com os fornecedores aumentam cada vez mais a importância das pessoas que trabalham nesta área estarem muito bem informadas, actualizadas e terem habilidades interpessoais.

A estratégia de compras é encarada como um desafio de gestão de custos. Caso a organização não tente seguir a evolução constante da sociedade pode por em causa a sua continuidade operacional e não alcançar os objectivos a que se propôs (Arnold, 1999).

2.1.1. DEFINIÇÃO DE COMPRAS

Antes de explicar o que é a compra é importante inserir este processo na estrutura organizacional. O processo de compras é uma das actividades que está inserida na função logística que é definida por Carvalho (2002, p.31) como sendo:

“O processo estratégico (porque acrescenta valor, permite diferenciação, cria vantagem competitiva, aumenta a produtividade e rendibiliza a organização) de planeamento, implementação e controlo de fluxos de materiais/produtos, serviços e informação relacionada, desde o ponto de origem ao de consumo de acordo com as necessidades dos elementos a serem servidos pelo sistema logístico.”

Este acrescenta ainda que a compra é um dos elementos que maior importância assume na gestão da cadeia de abastecimentos. É a compra que faz despoletar o processo logístico, originando a acção em termos de fluxos físicos e informacionais.

Quanto à função compras Arnold (1999) diz que “essa função é responsável pelo estabelecimento do fluxo dos materiais na empresa, pelo segmento junto ao fornecedor, e pela agilização da entrega”.

Segundo Carvalho (1996), a compra é o acto comercial que inclui a expressão quantitativa e qualitativa de uma necessidade, a avaliação e escolha dos fornecedores, a negociação das condições de compra e a gestão da encomenda até à sua entrega e aceitação.

“A compra é a função que consiste em abastecer a empresa e em pôr à sua disposição, nas melhores condições técnicas e económicas, os elementos necessários à sua actividade nos planos mais diversos:

- *Fabricação (matérias-primas, material, instalações, fornecimentos industriais, etc.);*
- *Comercial (produtos acabados, publicidade, meios de transporte, etc.);*
- *Administrativo (fornecimentos, material, etc.) ” (Bernaténé,s.d.,p.11)*

O mesmo autor considera ainda “a compra como acto número um da empresa, pois desde o seu início, é necessário comprar”.

De uma forma mais geral pode-se dizer que o objectivo de comprar é abastecer uma empresa com todos os materiais que necessita para o desenrolar da sua actividade normalmente.

Se analisarmos as definições que acima são citadas podemos verificar que se complementam umas às outras e estas mostram que a compra é uma das bases económicas da actividade de qualquer empresa e que não deve ser feita de forma deficiente, pois pode ser sinónimo de um percurso atribulado para a mesma. Assim as empresas para se poderem manter no mercado económico têm que ter uma estratégia de compras bem definida, deve ser pensada.

2.1.2.GENERALIDADES

2.1.2.1. História das Compras

Segundo Moraes (s.d.), a situação e papel da função compras nos dias de hoje é bem diferente do modo como era antigamente. Nos primórdios o processo de compras não existia. Faziam-se trocas, mas no fundo tinham a mesma finalidade que era satisfazer as necessidades do Homem. Com o evoluir da sociedade e o surgir de novas necessidades o processo desenvolve-se e começa a ganhar importância no século XX. Nesta altura começam a surgir as primeiras publicações sobre a temática. Antes da Iª Guerra Mundial, o processo tinha um papel essencialmente burocrático, tendo como objectivo obter matérias-primas a menor custo, sendo esta a base do seu sucesso organizacional na época.

Durante a década de 50 e 60 a função continuou a aumentar a sua importância no seio da organização, passando a ter um conjunto de pessoas especializadas a tratar de todo o

processo. Daí surgem novas denominações para os cargos das compras (director de compras, chefe de compras, gerente de compras).

Depois, já na década de 1970, devido à crise do petróleo, aumento do preço das matérias-primas após a IIª Guerra Mundial, a oferta de várias matérias-primas começou a diminuir enquanto seus preços aumentavam vertiginosamente. Com esta perspectiva as empresas começam a pensar na sua sobrevivência, ganhando a área das compras maior importância porque passou-se a pensar no saber o quê, quanto e quando comprar.

Hoje a função compras é vista como parte do processo de logística das empresas, ou seja, como parte integrante da cadeia de suprimentos (*supply chain*). Deixa de se pensar no velho conceito de ser apenas um centro de custos mas sim uma função que traz competitividade à organização.

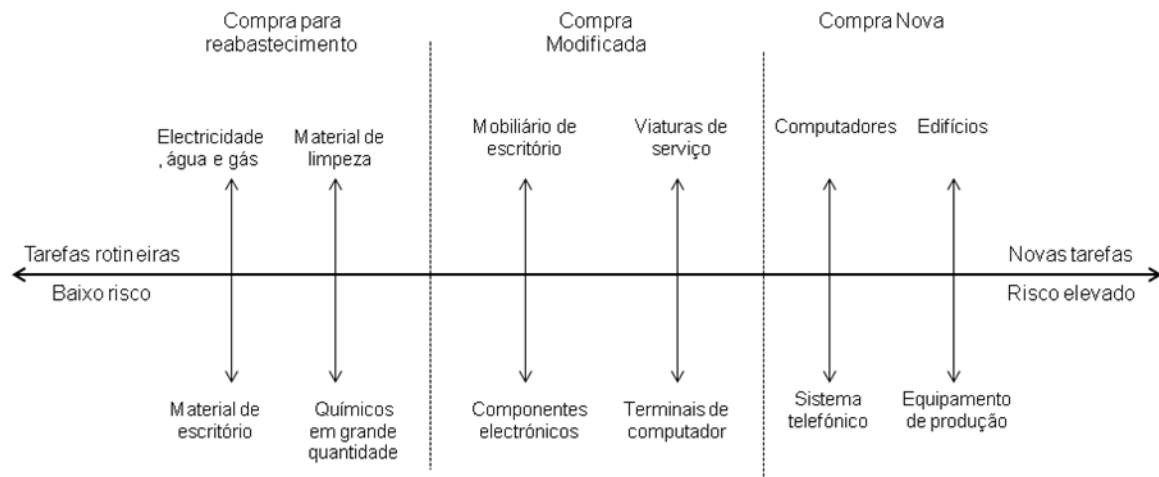
2.1.2.2. Tipos de Compras

Para Bernaténé existem quatro tipos de compras:

- Compras correntes – sendo aquelas que têm pouca importância para a empresa mas são feitas frequentemente. Estas compras não exigem grande reflexão pois o seu grau de complexidade e risco são pequenos. Exemplos dessas compras são a electricidade, água, Gás e produtos de limpeza.
- Compras excepcionais – estas aquisições acontecem quando existem imprevistos ou necessidade de melhorias na organização para um melhor desempenho da sua actividade. A compra de novas instalações ou maquinaria inserem-se neste tipo de compra que é efectuada raramente mas que requerem um estudo prévio e já com alguma complexidade e risco para a organização.
- Compras intermitentes – Efectuada periodicamente, com bastante importância para a organização pois serve para repor os stocks de determinados produtos. São compras que requerem reflexão, consultas e documentação.
- Compras técnicas – são compras que não são efectuadas apenas pelos responsáveis das compras mas que envolve também o parecer de outros departamentos da empresa, pois são compras complexas e com risco elevado.

Já Van Weele (1994) elaborou o seguinte esquema em que relaciona o tipo de compra com o risco que ela traz para a organização:

Figura 2.1 – Exemplos de Situações de compra



Fonte: Adaptado de A. J. Van Weele, Purchasing Management, Chapman & Hall, 1994, p. 27

COMPRA NOVA - Acontece quando a organização decide comprar um produto completamente novo. Este tipo de transacção é caracterizado por um elevado grau de incerteza e risco.

COMPRA MODIFICADA - Acontece quando a organização decide comprar um produto novo a um fornecedor conhecido ou um produto já existente a um novo fornecedor.

COMPRA DE REABASTECIMENTO/REPETIDA - É a situação mais comum e corresponde a comprar um produto conhecido a um fornecedor habitual. A incerteza associada é reduzida porque os termos e condições do contrato são conhecidos e são periodicamente negociados.

Através deste esquema consegue-se ter uma melhor percepção de como as compras podem ser e o que podem representar para a empresa.

Estes dois autores dão denominações diferentes à tipologia das compras mas se fizermos uma comparação vislumbram-se semelhanças nos termos utilizados

2.2. GESTÃO DA COMPRA

2.2.1. CENTRALIZAÇÃO VERSUS DESCENTRALIZAÇÃO

A centralização e descentralização são conceitos que estão relacionados com o nível organizacional onde são tomadas as decisões numa organização e, por consequência, com a distribuição de poder nas organizações. A centralização é a situação em que se verifica uma maior retenção da autoridade pelos gestores de nível superior e, consequentemente, um reduzido grau de delegação. A autoridade para decidir está localizada no topo da organização. A descentralização é a situação inversa, em que se verifica um elevado grau de delegação da autoridade pelos gestores de nível superior aos gestores de nível inferior. A autoridade para decidir está dispersa nos níveis organizacionais mais baixos.

Segundo Davis e Brown (1974) estes conceitos dependem da importância que a logística têm na organização. Se a empresa tiver implementado um conceito de *empowerment*¹ as responsabilidades poderão estar dispersas pela organização. Mas se a empresa tiver essa política e a logística ser vista como uma forma de alcançar grandes objectivos, deve estar centralizada e controlada no topo da hierarquia empresarial. Significa que a compra e o abastecimento devem ser planeados e pensados a um nível mais central.

Em estudos mais recentes Pintel e Diamond (1987) dizem que estes processos de tomada de decisão têm ambos vantagens e desvantagens, independentemente da importância que a logística tem para a organização.

Segundo Carvalho (2002) a centralização pode levar à tomada de decisões mais acertadas, na medida em que a estrutura central da organização dispõe de competências especializadas, capazes de conduzir mais eficazmente a aquisição de bens ou de serviços sob o ponto de vista logístico, sendo as decisões mais consistentes com os objectivos empresariais globais.

Quanto à descentralização as vantagens são o maior conhecimento da situação que os decisores têm e o espírito de responsabilidade que estes desenvolvem, estimulando a criatividade e independência das pessoas dos grupos mais baixos. As decisões são tomadas mais rapidamente, o que possibilita aos administradores de topo uma maior liberdade para pensarem noutros assuntos.

No que respeita às desvantagens da centralização, o distanciamento entre o nível decisor e o escalão inferior é um problema. Isto porque o nível superior não está tão informado sobre as situações e o nível inferior está distante dos objectivos globais da organização. As linhas de comunicação distantes também vão trazer demora ao processo e com o envolvimento de muitas pessoas neste pode possibilitar distorções e erros pessoais.

Por sua vez a descentralização leva a uma duplicação das actividades de compra, de negociação, gestão de stocks e lançamento de ordens de encomenda, entre outras. O que acontece é que muitos dos gestores não têm competência para gerir todas estas situações de igual forma, isto quando os recursos humanos têm uma baixa formação, o que implica desigualdades entre as várias unidades de actividade.

Após a análise destes dois conceitos pode-se dizer que um misto entre eles seria um modelo ideal. Mas para que isso pode-se acontecer a organização deveria estar preparada, relativamente às competências exigidas e ao conhecimento das especificidades das várias unidades empresariais (unidades fabris, depósito e postos de venda).

¹ Significa a descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos da empresa, o que se traduz em incentivos para a tomada de iniciativas em benefício da empresa como um todo. (Scott e Jaffe, 1991)

Mckinnon (1994) diz que o importante nos dias de hoje não é encontrar ou escolher um modelo tipo mas sim procurar otimizar o sistema logístico. Apesar do modelo centralizado condicionar a racionalização a montante, permite cruzar vantagens do modelo descentralizado e assim conduzir a organização a melhores desempenhos. O que se verifica é que esta aproximação mista, é mais virada para o modelo centralizado que para o descentralizado.

2.2.2. ESTRATÉGIA DE COMPRAS VERSUS ESTRATÉGIA LOGÍSTICA

Segundo Carvalho (2002) podemos afirmar que a contribuição da logística como manancial estratégico para a organização se tornou, nos dias que decorrem, central, tanto para o entendimento desse ramo do saber empresarial como para a compreensão mais eficaz da empresa. A logística é vista como uma fonte de vantagem competitiva, perante uma envolvente cada vez mais complexa e mutável. Com as consequentes transformações que as organizações têm proporcionado, bem como as actividades e processos que estas executam, mais elaborados, fazem com que estes conceitos estejam muito próximos.

Para este autor “as aproximações à estratégia logística consistem em formular, em primeiro lugar a estratégia global da organização e, só depois, definir a estratégia logística, que permite à empresa atingir os objectivos globais inicialmente traçados”. Desta forma a logística é considerada como uma das principais ferramentas de apoio à estratégia global, constituindo factor chave para o sucesso da organização.

Nesta perspectiva pode-se afirmar que a compra é o motor de todo o processo logístico. Sendo assim, numa transacção típica figuram, normalmente, dois elementos, o fornecedor e o cliente. Tendo estes diferentes perspectivas do processo. A compra ganha importância porque segundo Silva, Domingos e Pereira (2005) os gastos nas compras de matérias para a produção do produto ou serviço final representa, 50% do rendimento total das vendas. Por isso é importante ter uma estratégia bem definida, porque qualquer ganho que se obtenha decorrente da melhor produtividade pode ter grande repercussão no lucro da empresa. Assim a função compras tende a ser cada vez mais estratégica, à medida que os mercados e matérias se tornam mais complexos. Mas para que esse potencial seja assimilado os máximos responsáveis têm que reconhecer essa importância. Neste sentido, um dos desafios que as empresas enfrentam hoje, é a definição de políticas e estratégias de compras uniformes para os diversos departamentos, o que pressupõe naturalmente uma centralização das compras e a disponibilização de um sistema de informação único que suporte a gestão eficiente de compras e custos, materiais e serviços e fornecedores.

2.2.3. COMPRA ESTRATÉGICA

Com a actual importância que as compras têm no seio das organizações, como foi abordado anteriormente, podemos afirmar que a compra e a estratégia estão estritamente ligadas para alcance de maiores vantagens operacionais para a organização.

Considera-se então necessário introduzir o conceito de compra estratégica.

O conceito de Compra Estratégicas segundo Monczka, Handfield, Giunipero, Patterson (2008), pode ser definido como um conjunto de funções e actividades realizadas pela área das compras, de forma a atingir os objectivos traçados pelo planeamento estratégico da organização.

De acordo com Carr e Smelzer (1999), “o propósito da função compras dentro de um enfoque estratégico é direccionar as suas actividades para objectivos e metas a longo prazo que visam dar vantagem competitiva à organização”.

Para estes autores existem três indicadores que identificam a compra como estratégica:

- O planeamento a longo prazo;
- A revisão, adaptação e interacção entre a mudança organizacional e o planeamento estratégico da organização;
- O planeamento da compra de bens e serviços.

Compra Estratégica, de acordo com Neves e Hamacher (2004), é um processo que envolve a identificação sistemática das potenciais fontes de fornecimento de produtos ou serviços necessários ao funcionamento das empresas, da avaliação, negociação e contratação de fornecedores com um contínuo acompanhamento dessa relação, sempre com o objectivo de aumentar a competitividade das empresas.

2.3. INTERVENIENTES NO PROCESSO DE COMPRAS

2.3.1. INTERVENIENTES

No processo de compras existem essencialmente dois intervenientes. O cliente e o fornecedor.

A verdadeira revolução da qualidade, introduzida globalmente nos últimos anos, trouxe consigo novas formas de abordagem no relacionamento cliente fornecedor. A abordagem mais comum nas empresas era considerar o fornecedor como um adversário. Era generalizada a ideia de que o fornecedor estaria sempre mal intencionado, procurando auferir o maior lucro à custa de eventuais descuidos do cliente.

O relacionamento entre cliente e fornecedor tem mudado, actualmente procura-se desenvolver um clima de confiança mútua, onde ambos ganham.

Segundo Hadfield (1999), as organizações estão a tornar-se mais dependentes dos fornecedores para conseguir mais eficiência na produção e estão dependentes da função compras para implementar estratégias efectivas de gestão das mesmas. E se for analisada a actual tendência que as empresas têm de adquirir mais e fabricar menos internamente, a relação cliente fornecedor adquire mais importância, passando a ser um factor de vantagem competitiva tanto para o cliente quanto para o fornecedor.

Conforme Prahalad e Hamel (1990) a actividade de comprar tornou-se conhecida como a visão "transaccional" baseada na ideia de que o acto de comprar diz respeito a simples trocas, com comprador e vendedor a interagir entre si a curta distância. O interesse básico do comprador nesse cenário limitado é adquirir o volume máximo de recursos pela menor quantia de dinheiro.

De acordo Pooler e Pooler, (1997) há uma tendência actual da redução do número dos fornecedores pelos clientes, procurando-se o desenvolvimento de relacionamentos mútuos entre fornecedores e compradores, em que o benefício de fazer negócios deve ser para ambos.

Kotler (2001) menciona que a agilidade será um factor preponderante para a sobrevivência das organizações, quando afirma que nos anos 80 as empresas eram cuidadosas com os seus novos produtos; nos anos 90 elas tinham menos tempo para pensar nos novos produtos e por isso apontavam e atiravam com rapidez; nos anos 2000 as empresas atiram sem apontar e depois verificam quais os resultados obtidos. Hoje, os movimentos têm de ser rápidos e ágeis. Com isso o autor também considera que os relacionamentos entre as empresas e os seus fornecedores serão afectados, forçando-os a procurar a criação de valor junto aos seus clientes. "Serão consultores e irão ajudar os clientes a administrar melhor as empresas que dirigem".

2.3.2.IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO

Segundo Bernaténé (s.d.) a compra é uma luta, cruel mas leal, entre duas posições opostas, em princípio. Aqui podemos identificar dois planos, o psicológico e o económico, e respectivos problemas que devem ser considerados. O problema do plano psicológico é o estabelecimento do contacto e o do plano económico é fazer coincidir dois tipos de interesse. Enquanto o fornecedor procura convencer, seduzir e interessar o cliente compara, critica e defende os seus interesses. Daí se possa dizer que é no plano psicológico que reside o grande paradigma do relacionamento cliente fornecedor, devido à existência do choque de personalidades.

Assim surge a necessidade das empresas saberem lidar com os fornecedores, aumentando a importância da existência de pessoas encarregadas de fazer as negociações da empresa.

Hoje em dia as pessoas negoceiam diariamente, mesmo não se apercebendo. As negociações não devem ser feitas pelos lucros, pelos ganhos pessoais ou pelo poder de mandar, mas antes pela produção e pela cooperação.

A negociação é dependente da comunicação. Ocorre entre indivíduos que agem, por si próprios ou como representantes de grupos organizados e, por isso, pode ser considerada um elemento do comportamento humano. Cada negociador tem a sua postura e maneira de agir e ambas as partes se analisam para saber onde é que podem ganhar vantagem na negociação, fazendo tender a balança para o seu lado.

“A negociação é um processo que pode ser aprendido e aprofundado, obedecendo a diferentes teorias e estratégias, mas os elementos básicos não mudam²”

- *Nenhum dos negociadores deve tentar "ganhar" os despojos do passado;*
- *Ambos enfrentam um problema actual que pode prejudicar o seu relacionamento futuro;*
- *Nenhum deve tentar impor um convénio;*
- *Para alcançar o acordo é necessário procurar níveis de interesse comuns;”*

Um aspecto a ter em conta numa negociação é que ambas as partes procuram chegar a um consenso em que ambas as partes fiquem a ganhar, e não se pretende obter uma vitória total.

Assim, percebe-se que querer negociações sem conflitos é praticamente impossível; pois, em cada negociação existe um jogo de interesses empresariais, profissionais e até mesmo, pessoais. Além disso, podemos entender que são os desafios que movem as pessoas e consequentemente, o mundo. E aí aparece o verdadeiro negociador, que com sua astúcia desmitifica situações e flexibiliza a rigidez de processos burocráticos, alcança o objectivo da negociação chegando a uma solução. Contribuindo assim para um aumento da rentabilidade da empresa (Bernaténé, s.d.).

2.3.3.ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

Segundo Carvalho (2002), as empresas quando compram procuram abastecer-se com vários materiais ou produtos. Assim este idealiza quatro grupos de materiais/produtos:

1. Um grupo que se afigura mais central, pois estes materiais destinam-se ao *core business* da empresa ou então é um dos componentes mais utilizados noutros produtos. Representando uma grande parte do volume de compras.
2. Um grupo de materiais mais estratégicos aos quais se torna adequada a formação de *partnerships* estáveis cliente/fornecedor.

² www.pmelink.pt

3. Um grupo de materiais de natureza mais rotineira que envolvem mais capital humano, proporcionalmente, aos restantes, visto as aquisições serem efectuadas com períodos frequentes e irregulares.
4. Um grupo de materiais mais vulnerável que apesar de não serem o core de negócio da empresa carecem de uma continuidade especial no abastecimento, sob pena de entrarem em rotura rapidamente.

Carvalho (2002, fig. 4.7) desenhou esta matriz que classifica os produtos de uma outra forma:

Figura 2.2 – Classificação de produtos segundo o impacto financeiro e o risco de abastecimento

Impacto da compra no resultado financeiro	Elevado	Produtos centrais	Produtos Estratégicos
	Baixo	Produtos Rotineiros	Produtos Vulneráveis
		Baixo	Elevado
		Risco de abastecimento	

Fonte: Adaptado de Carvalho, Logística, Sílabo Editora, 2002, p. 178

Este ainda associa os grupos de materiais e seus riscos com estratégias que devem ser seguidas para assegurar os objectivos a que se destinam. Aos produtos centrais associa-se uma estratégia de competitividade controlada, que permite à empresa ter a percepção dos melhores fornecedores num determinado espaço e tempo para poder retirar vantagem temporal do preço. Aos estratégicos associa-se-lhe estratégias que envolvam *partnerships* e colaborações de longo prazo. A estratégia de abastecimento assegurado está ligada aos produtos vulneráveis pelo facto de se verificar uma posição dominante do fornecedor face ao cliente. Por último, os produtos rotineiros que requerem uma aproximação do tipo “contratação de todo o tipo de sistema”, o que necessita de formas simples e rápidas de abastecimento para reduzir a complexidade e obstáculos do processo logístico.

2.4. PROCESSO DE COMPRA

Segundo Van Weele in Carvalho (2002), é a partir do momento que o consumidor detecta uma necessidade, que começa todo o processo no qual os consumidores compram produtos e serviços. Após o **reconhecimento da necessidade** os consumidores são induzidos pela motivação a satisfazê-la. Este será a primeira fase do processo. Após a identificação da necessidade, o consumidor deve procurar informações sobre como satisfazê-la. O consumidor terá que **formalizar especificações** para descrever o que procura e identificar, quais recursos e características são realmente importantes, além da

disponibilidade de cada alternativa, obtendo assim a sua máxima satisfação. Através das informações obtidas anteriormente o consumidor deverá **escolher os fornecedores**, assegurando-se que estes preenchem todos os requisitos para proceder à satisfação da necessidade. Para o autor em questão as fases que acima foram identificadas fazem parte de uma sub-fase do processo que é a avaliação da compra.

A segunda sub-fase é a de encomendar, composta pelas fases da encomenda, da expedição e da avaliação. Esta é uma fase mais simples, conseguindo respostas mais eficientes.

Na fase da **encomenda** é quando se efectiva o contrato, são desenvolvidos e activados todos os mecanismos para se adquirir o produto ou serviço. Na **expedição** começa-se a emitir facturas, relatórios de datas de entrega e relatórios de problemas. Faz-se o controlo do que for adquirido, verificando se responde a todas as especificações elaboradas e se não apresentam problemas.

Por fim e para encerrar o processo, a fase de **avaliação**. Ao adquirirem um produto os consumidores avaliam formal ou informalmente o resultado obtido ao realizarem uma compra. Primeiramente avaliam o nível de satisfação, o facto de realizarem a compra, assim como o bem ou serviço obtido. Tal avaliação pós-compra pode tornar o consumidor fiel à marca, desde que este tenha um resultado positivo. Isso pode ser sinónimo de uma futura adjudicação.

2.5. INOVAÇÕES NA FUNÇÃO COMPRAS

Com a actual complexidade da sociedade as empresas têm que adoptar algumas medidas para que a função compras consiga ser uma fonte de competitividade.

“Os objectivos da função compras devem estar alinhados aos objectivos estratégicos da empresa como um todo, visando o melhor atendimento ao cliente externo e interno. Essa preocupação tem tornado a função compras extremamente dinâmica, utilizando tecnologias cada vez mais sofisticadas. (Martins & Alt, 2001, p. 67) ”

Seguindo o pensamento destes autores serão abordados alguns métodos que poderão ser adoptados para manter essa competitividade.

2.5.1.COMPRAS NA INTERNET³

Esta forma de compras também é conhecida por *e-procurement*⁴ e segundo Brunnelli (1999) “é definida como uma tecnologia projectada para facilitar a aquisição dos bens por organizações comerciais ou governamentais usando a Internet como suporte”.

Já Presutti (2002) diz ser uma solução tecnológica para facilitar as compras cooperativas usando a Internet.

³Vide Anexo F

⁴Vide Anexo G

Pode-se desta forma dizer que esta tecnologia surgiu para racionalizar e facilitar o trabalho na área das compras através da internet, vindo esta a beneficiar com ganhos de tempo, pode-se voltar ao mercado, conhecer os fornecedores, desenvolvê-los e encontrar novas oportunidades de negócios. Os processos deixam de ser tão burocráticos, pois a informação encontra-se na plataforma informática.

O *e-procurement* produz um novo tipo de relacionamento com os fornecedores, uma vez que todo o processo de compra, partindo da negociação até sua efectiva compra, é efectuado por meio electrónico, não existindo relacionamento pessoal.

2.5.2. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SI)

Falkenberg *in* Lopes, Morais e Carvalho (2005, p.11) afirma que um SI

“é um subsistema de um sistema organizacional, que compreende a ideia de como os aspectos orientados para a comunicação e informação são compostos e como funcionam, como tal descrevendo as acções orientadas para a comunicação e de fornecimento de informação que existem na organização; diz respeito ao uso de informação por pessoas ou grupos de pessoas, em particular, através de sistemas baseados em computador”

Pode dizer-se que é um sistema que processa dados e produz informação. Esta informação é originária de todas as partes da organização e no seu conjunto, após tratamento, permitirá uma tomada de decisão e forma de operar mais eficaz. Isto acontece porque o feedback para todos os níveis organizacionais é mais completo, visto abordar a informação de todos os sectores.

Podemos falar de vários tipos de sistemas⁵, pois cada um se destina a uma determinada função, mas a sua função principal é agrupar a informação para uma melhor gestão da organização.

São exemplo destes sistemas de informação:

Enterprise Resource Planning (ERP), segundo Gibson *in* Barnabé (2007, p.20) pode ser definido como sendo “um conjunto integrado de programas que providenciam suporte às principais actividades organizacionais, como produção e logística, finanças e contabilidade, vendas e marketing, e recursos humanos”

O ERP é um SI que tem por função armazenar, processar e organizar as informações geradas nos processos da organização, interligando todas as áreas.

Sistemas de Informação de Gestão (SIG's ou MIS – *Management Information Systems*) que tem como objectivo fornecer informações para a tomada de decisões, ou seja, são sistemas que fornecem relatórios. O usuário deve solicitar de alguma forma (escolha por menus, uso de comandos, etc.) a informação que necessita, e o SIG procura nos seus registos tal informação e apresenta-a da melhor maneira possível ao usuário.

⁵ Vide anexo H

2.5.3.CENTRAIS DE COMPRAS

Segundo o art.º 2 do Decreto-Lei nº 200/2008, consideram-se centrais de compras “os sistemas de negociação e contratação centralizados, destinados à aquisição de um conjunto padronizado de bens e serviços ou à execução de empreitadas de obras públicas, em benefício das entidades adjudicantes”.

A central de compras pode ser a forma mais simples de integração comercial e consiste no acordo, formal ou informal, entre empresários que se unem para efectuar compras comuns às empresas, pois individualmente podem não ter força para negociar com uma empresa maior; no entanto, quando alguém se reúne em nome de um número maior de empresas, o interesse do fornecedor é bem maior, pois sabe que naquela negociação tanto poderá ganhar como perder todos esses compradores. “Comprar em conjunto é a única saída para a sobrevivência dos pequenos” (Vieira, 1999).

A criação de uma central exige dos seus associados espírito colectivo, pois trabalha-se com um bem comum. Além da redução de custos, as redes de empresas podem possibilitar melhorias na qualidade dos serviços aos clientes. “As principais actividades das centrais de compras residem, assim, na adjudicação de propostas, a pedido e em representação das entidades adjudicantes, na locação ou aquisição de bens e serviços ou na execução de empreitadas de obras públicas destinados a entidades adjudicantes, bem como na celebração de acordos quadro⁶”, pode ler-se no comunicado resultante da reunião do Conselho de Ministros de 14 de Agosto de 2008.

Os acordos quadro pré-qualificam os fornecedores para realizarem vendas de bens e serviços à Administração Pública e estabelecem, através de um contrato público de aprovisionamento, as condições e requisitos que estes são obrigados a cumprir, em termos de preços, prazos, níveis de serviço e qualidade do serviço, entre outros aspectos.

2.6. CONTRATAÇÃO PÚBLICA NA ACTUALIDADE

A contratação pública nacional sofreu alterações quanto á legislação pela qual ela se regia. Hoje, ela é pautada pelo Dec-Lei nº 18/2008, aprovado em 29 de Janeiro. Este veio substituir os Dec-Lei nº 59/99 (obras públicas), de 2 de Março, 197/99 (realização da despesa pública com locação e aquisição de bens e serviços), de 8 de Junho, e 223/2001 (contratação de empreitadas, fornecimentos e prestação de serviços nos sectores da água, da energia, dos transportes e das telecomunicações), de 9 de Agosto, que até à data constituíam a matriz da contratação pública portuguesa.

O Código dos Contratos Públicos (CCP) foi elaborado com o objectivo de alinhamento com as directivas comunitárias, simplificar, desburocratizar e trazer uma maior celeridade aos

⁶ Vide Anexo I

procedimentos contratuais. Tendo como princípios, o da concorrência, da igualdade e da transparência.

2.6.1.DECRETO-LEI 18/2008

A legislação em causa veio alterar a forma de contratação, colmatando as falhas existentes no ordenamento jurídico nacional como alterando as formas de actuação. Por isso, é relevante referir quais as principais alterações que este Dec-Lei implementou na contratação pública. Segundo o artigo do Diário Económico (2007) estas foram as alterações mais significantes:

1. Redução das formas de contratação: passam a existir quatro formas de contratação⁷ (ajuste directo, concurso público, concurso público urgente e concurso limitado por prévia qualificação), substituindo os 12 existentes.
2. Novos valores limite para o ajuste directo: deixam de ser os 5 mil euros (€) e sobe para os 75 mil €, no caso da aquisição de bens e serviços e 150 mil € para as empreitadas de obras públicas.
3. Publicação na Internet
4. Concurso público: os valores e prazos para a apresentação das propostas são alterados. Os valores aumentam e os prazos diminuem.
5. Concurso público urgente: aplica-se a casos urgentes. O facto utilizado para a análise da proposta é o valor e a proposta tem que ser apresentada num prazo de 24 horas.
6. Concurso limitado por prévia qualificação: o limite do valor do contrato sobe dos 125 mil € para os 211 mil € e os prazos mínimos de apresentação de proposta baixa para os 9 dias. Caso exista publicação internacional passa a 30 dias.
7. Leilão electrónico: é um processo interactivo que obedece a um dispositivo electrónico de apresentação de novos preços e que permite a actualização das propostas no decorrer do concurso.
8. Diálogo concorrencial: é limitado a contratos em que seja impossível uma solução técnica, meios técnicos ou estrutura jurídica e financeira. A elaboração do caderno de encargos deriva do diálogo com os participantes.
9. Habilitações dos concorrentes: somente o adjudicatário tem de apresentar os documentos de habilitação, sendo estes apresentados pelos meios electrónicos. Caso existam incumprimentos, ganha a proposta segunda classificada.
10. Acto Público desaparece: evita-se a mobilização dos júris e representantes dos concorrentes, evitando também impugnações que atrasem o processo
11. Fase de qualificação é eliminada: deixa-se de avaliar a capacidade técnica e financeira do participante, reduzindo em 2 semanas a tramitação do processo.

⁷ Vide Anexo J

12. Obrigatoriedade de adjudicação: veio fixar um prazo de 66 dias, prorrogável por mais 44, para adjudicar, evitando o arrastamento dos processos.
13. Trabalhos a mais reduzidos a 5%: o valor dos trabalhos não poderá ultrapassar os 5% do valor previsto inicialmente, originando indemnizações para ambas as partes. Na legislação anterior o valor era de 25%.
14. Elementos de solução de obra: os participantes ficam obrigados a entregar o projecto de execução acompanhado da declaração de impacto ambiental. Os participantes também têm o dever de proceder à revisão do projecto de execução caso as obras sejam complexas.
15. Novo modelo de avaliação das propostas: os parâmetros de avaliação das propostas são definidos à priori uma vez que o programa do concurso terá que explicitar o modelo de avaliação das mesmas.
16. Observatório centraliza informação: passa a existir um observatório que recolhe todas as informações estatísticas da formação e execução dos contratos de empreitadas e obras públicas, tendo que observar o relatório de contratação e relatório final da obra.

2.7. CONCLUSÕES

A função compras vem mostrando através dos últimos anos uma rápida evolução de seus processos estratégicos. Ao longo do Século tem tido uma rápida evolução e que pôs a compra num patamar importante das empresas visto trazer vantagens para a operacionalidade das mesmas.

Neste capítulo apresentou-se o estado da arte da função compras, a evolução das suas actividades, o desenvolvimento, os diferentes actores e equipas que intervêm no processo e vantagens estratégicas, além disso, neste capítulo também se procurou fazer a ligação entre a função compras, a nova forma de contratação e a temática que vai ser abordada no próximo capítulo, que a posteriori serviram como base para a pesquisa desenvolvida.

CAPITULO 3 – COMPRAS NA ORGANIZAÇÃO

3.1. INTRODUÇÃO

A GNR é uma instituição que está dependente do Ministério da Administração Interna, tem a sua actividade regulada pela Lei Orgânica e é um dos organismos ao qual o Estado recorre para manter a ordem e segurança no país. Para que a instituição possa desenvolver as suas tarefas com a qualidade pretendida pela sociedade tem que satisfazer as suas necessidades internas.

Sendo o tema do trabalho a análise crítica do processo de compras da GNR é conveniente fazer um enquadramento entre a temática a abordar e a instituição que será alvo de estudo.

3.2. ENQUADRAMENTO DA GNR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública engloba todas as instituições cuja actividade essencial é a gestão pública, a qual visa a realização dos interesses colectivos da sociedade, concretizados em objectivos definidos superiormente e na produção de bens e serviços, à margem dos mercados competitivos (Pereira, Afonso, Arcanjo & Santos, 2007).

A GNR é um organismo da Administração Pública, pois tem missões atribuídas pela Lei Orgânica que vão de acordo com um dos pilares e funções do Estado que é a segurança. A Instituição está integrada na Administração Central e garante a satisfação das necessidades públicas.

A Guarda Nacional Republicana é uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa⁸, com jurisdição em todo o território nacional e no mar territorial⁹.

A GNR, apesar das crises sociais que puseram em causa a ordem e a segurança, manteve características praticamente inalteráveis e fundamentais, a sua organização militar, a dupla dependência governamental do Ministro da Defesa e da Administração Interna e a sujeição ao Código de Justiça Militar.

⁸ Vide Dec-Lei nº 155/92

⁹ Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana

Pela sua natureza e polivalência, a GNR encontra o seu posicionamento institucional no conjunto das forças militares e das forças e serviços de segurança, sendo a única força de segurança com natureza e organização militares, caracterizando-se como uma Força Militar de Segurança.

3.3. COMPRAS NA INSTITUIÇÃO

A instituição actualmente encontra-se a sofrer uma reestruturação de grande dimensão. Esta veio alterar por completo a estrutura de comando da GNR.

Deste modo a forma como as compras eram feitas também sofreram alterações. Antes da reestruturação quem tinha a responsabilidade de realizar compras na instituição eram os Concelhos Administrativos (CA) das unidades. Hoje a forma de aquisição é diferente. Foi criado o Comando de Administração dos Recursos Internos (CARI) que assegura as actividades da Guarda no domínio da administração dos recursos humanos e no âmbito da administração dos recursos materiais e financeiros, de acordo com os planos e as directivas superiores. Sob a alçada do CARI existe uma Direcção de Recursos Logísticos. Esta direcção incorpora a Divisão de aquisições. A esta divisão cabe¹⁰:

- *“Promover e organizar, sob o aspecto administrativo e financeiro, os procedimentos para a aquisição de bens e serviços, privilegiando a centralização das compras em articulação com a Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Administração Interna;*
- *Garantir os pagamentos contratualmente previstos nos termos da lei;*
- *Elaborar a proposta orçamental anual;*
- *Efectuar o controlo financeiro das existências em depósitos;*
- *Proceder ao aumento, à gestão e abate dos materiais e equipamentos;*
- *Promover a alienação de materiais e equipamentos incapazes”.*

O que se pode constatar com o disposto na directiva é que as compras na GNR deixam de ser descentralizadas e passa a ser a Divisão de Aquisições que fica com a responsabilidade de adquirir todos os bens e serviços necessários para que a missão da GNR seja cumprida da forma contínua e com a máxima qualidade, para melhor satisfazer as necessidades da população.

3.4. CONCLUSÕES

Neste capítulo fez-se uma análise da instituição quanto à posição que ela ocupa na administração pública e como o processo de compras se processa na GNR. A GNR teve que se adaptar às constantes evoluções da sociedade e a reestruturação é um exemplo dessa adaptação. Com a criação de uma divisão que se preocupará com a execução dos contratos aquisitivos a GNR procurará ter vantagens junto dos fornecedores devido ao efeito de escala conseguido. Assim a instituição pode fazer face às solicitações internas para melhor prestação de serviços que a instituição presta à sociedade.

¹⁰ Vide Anexo K, Directiva 06/2º CG/2008

PARTE II – INVESTIGAÇÃO DE CAMPO

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO DE CAMPO

4.1. INTRODUÇÃO

Após a análise efectuada nos capítulos anteriores, mais teórica, nesta parte irá ser feita a ligação entre a teoria e a investigação de campo realizada.

No capítulo que se apresenta vão ser abordados os métodos e técnicas utilizadas para alcançar as respostas às perguntas de investigação.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO

Com o intuito de responder às questões que foram elaboradas no capítulo I foram escolhidos dois instrumentos para recolha de dados, o **inquérito por questionário** e a **entrevista semi-formal**. Segundo Quivy e Campenhoudt (2005) estes processos inserem-se na **observação indirecta**, pois são as respostas fornecidas pelos entrevistados e inquiridos que vão ceder a informação relevante para que o investigador possa trabalhar.

A escolha destes métodos deve-se essencialmente à forma como eles fornecem a informação e que possibilitam a análise dos dados.

4.2.1. ENTREVISTA

A **entrevista semi-formal**, segundo Quivy e Campenhoudt (2005), denomina-se desta forma porque a entrevista não é totalmente fechada. Existe um **guião de entrevista**¹¹ com um determinado nº de perguntas ao qual o entrevistado deve responder podendo falar de assuntos que se relacionem com a questão apresentada. Este tipo de entrevista segundo

¹¹ Vide Apêndice A

Sarmiento (2008) permite encontrar a resposta às perguntas, sobre as quais o investigador trabalha e recolher informação adicional, que auxiliam no aprofundamento da análise.

Com esta entrevista pretende-se apurar como é que o processo de compras da GNR é gerido, qual é a opinião dos militares sobre a temática e como é vista a mudança do processo.

As entrevistas ocorreram no dia 10 e 16 de Fevereiro de 2009. Os inquiridos foram escolhidos por desempenharem funções ligadas à temática em estudo.

4.2.2. QUESTIONÁRIO

O **inquérito por questionário**¹², segundo Carmo e Ferreira (1998), distingue-se da entrevista essencialmente por não haver contacto entre o investigador e o inquirido, desta forma o inquirido não sente qualquer tipo de pressão externa, a resposta é dada conscientemente. Este Questionário foi aplicado por **administração directa**¹³, constituído por 32 **questões fechadas**¹⁴. A resposta às questões fechadas é feita através da utilização de uma escala de Lickert (com cinco possibilidades de resposta).

4.2.2.1. O Universo e a Amostra

Quando se pretende aplicar um questionário é necessário definir o Universo¹⁵ e a Amostra¹⁶.

Da população a estudar escolheu-se um **processo de amostragem**¹⁷ para determinar uma amostra. Segundo Ghiglione & Matalon (2001), o processo de amostragens mais adequado para estes casos, é o método de **amostragens no local**¹⁸, pois a população a estudar assume um carácter específico devido ao sector que se pretende abordar.

Carmo & Ferreira (1998) reforça que podemos ainda optar pelo método de **amostragem por conveniência**¹⁹, pois o investigador, nos seus estudos, apenas recorreu a um grupo específico disponível - Os militares que têm e tiveram a responsabilidade de adquirir bens para a instituição.

Assim como Universo teremos todos os militares que têm e tiveram responsabilidades no processo aquisitivo da GNR; Quanto à Amostra serão todos os militares com essas responsabilidades na área operacional de Lisboa.

¹² Vide Apêndice C

¹³ Segundo Quivy e Campenhoudt, um questionário é aplicado por administração directa quando é o próprio inquirido que o preenche.

¹⁴ Questões fechadas, segundo Ghiglione e Matalon (2001), são aquelas que depois de colocada a questão, vem uma lista de respostas pré-estabelecidas, para que o inquirido escolha uma.

¹⁵ Segundo Hill e Hill (2005) é o conjunto de valores de uma variável sobre a qual pretendemos tirar conclusões

¹⁶ Ibidem, parte ou subconjunto de um dado universo

¹⁷ "Processo de amostragem: processo de selecção da amostra." (Carmo & Ferreira, 1998)

¹⁸ "Por amostragens no local, entende-se: (...) facto de que certas pessoas se encontrarem necessariamente em determinados lugares específicos." (Ghiglione & Matalon, 2001)

¹⁹ "Quando o investigador está interessado em estudar apenas determinados elementos pertencentes à população, de características bem recortadas." (Carmo & Ferreira, 1998)

Veja-se que os dois processos de amostragem defendidos pelos diferentes autores são ambas técnicas de **amostragens não representativas**, não podendo os resultados obtidos ser generalizados ao universo em estudo. Todavia, algumas reflexões e conclusões se obtiveram, úteis para a GNR.

As análises dos questionários foram elaboradas através do Programa SPSS®²⁰ versão 15.0 para Windows e a execução dos gráficos teve por base o Programa Microsoft Excel® 2007.

4.3. CONCLUSÕES

No capítulo foi apresentada a metodologia que foi utilizada na investigação de campo. No capítulo que se segue serão apresentados os resultados obtidos da aplicação dos métodos referidos neste capítulo.

²⁰ *Statistical Package for the Social Sciences*

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. INTRODUÇÃO

Nesta fase serão apresentados os resultados das entrevistas e inquéritos. Será dado mais enfoque às questões que se apresentem com maior importância para dar resposta às perguntas de investigação.

5.2. DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

5.2.1. ANÁLISE QUALITATIVA DESCRITIVA DOS DADOS DA ENTREVISTA²¹

5.2.1.1. Análise de Conteúdo à Questão n.º 3

Quadro 5.1: Respostas à questão n.º 3 da Entrevista

Questão n.º 3- Considera o processo de compras como principal motor de todo o processo logístico? Porquê?	
Entrevistado 1	(...) O principal motor é os reabastecimentos; portanto pode-se afirmar que a compra é um factor fundamental na cadeia de abastecimento.
Entrevistado 2	O que faz mover a instituição é no fundo o processo de compras, visto a satisfação das necessidades ser suprida através da aquisição de bens ou serviços.
Entrevistado 3	As questões logísticas são o suporte de uma instituição deste género.

5.2.1.2. Análise de Conteúdo à Questão n.º 4

Quadro 5.2: Respostas à questão n.º 4 da Entrevista

Questão n.º 4- O processo de compras é o mais adequado para a satisfação das necessidades da instituição?	
Entrevistado 1	(...) o processo, será o mais apropriado para a instituição.
Entrevistado 2	Quanto ao processo penso que é adequado, mas a forma como é processado levanta algumas dúvidas.
Entrevistado 3	O processo de compras que está a ser implementado é aquele que melhor se adapta ao CCP e à lei.

²¹ Vide Apêndice B

5.2.1.3. Análise de Conteúdo à Questão n.º 5

Quadro 5.3: Respostas à questão n.º 5 da Entrevista

Questão n.º 5- Com as constantes alterações que a sociedade tem sofrido, que tem feito a GNR para se manter actualizada?	
Entrevistado 1	Na minha óptica, a reestruturação é um exemplo típico dessas alterações
Entrevistado 2	A GNR tem que acompanhar também essa evolução. Apostando na formação.
Entrevistado 3	Eu penso que aqui a GNR tem estado a trabalhar de uma forma correcta.

5.2.1.4. Análise de Conteúdo à Questão n.º 6

Quadro 5.4: Respostas à questão n.º 6 da Entrevista

Questão n.º 6- Com a reestruturação da GNR como é que o processo de compras irá ficar? Aposta-se numa política de centralização ou descentralização? Será benéfica esta decisão?	
Entrevistado 1	O que se pretende então é que o processo seja centralizado. Efeitos de Escala.
Entrevistado 2	O processo está a ser orientado para políticas de centralização. Com esta centralização, o funcionamento dos antigos CA e as responsabilidades dos funcionários dos mesmos perdem a sua razão de existência.
Entrevistado 3	Sem dúvida que aquilo que se pretende com a reestruturação é a centralização das compras. Os efeitos de escala esmagam os preços da compra de uma organização só.

5.2.1.5. Análise de Conteúdo à Questão n.º 7

Quadro 5.5: Respostas à questão n.º 7 da Entrevista

Questão n.º 7- A existência de uma central de compras ao nível do Ministério, onde se reunissem as necessidades das forças de segurança nacional, poderia trazer vantagens para o processo?	
Entrevistado 1	(...) existe uma grande diferença nos preços se a aquisição fosse apenas por parte da GNR ou se fosse para o ministério em que o maior número de computadores permitia a aquisição a preços inferiores.
Entrevistado 2	(...) penso que não iremos ganhar nada com isso, porque o que se verificava é que com os nossos mecanismos de pesquisa conseguíamos encontrar no mercado local.
Entrevistado 3	Eu penso que poderia ser benéfico mas somente se centralizarmos as grandes aquisições.

5.2.1.6. Análise de Conteúdo à Questão n.º 8

Quadro 5.6: Respostas à questão n.º 8 da Entrevista

Questão n.º 8- Vê os sistemas de informação como fonte de competitividade?	
Entrevistado 1	Sim, vejo este meios como fonte de competitividade mas também como fonte de transparência.
Entrevistado 2	Sim, penso que sim. Com eles poderíamos acelerar a forma de processamento e desenvolvimento dos processos aquisitivos.
Entrevistado 3	São uma fonte de competitividade porque eles vêm dar uma maior consistência aos princípios dispostos no Código. Maior transparência, concorrência e igualdade.

5.2.1.7. Análise de Conteúdo à Questão n.º 9

Quadro 5.7: Respostas à questão n.º 9 da Entrevista

Questão n.º 9- A internet é um meio utilizado no processo de compras da instituição?	
Entrevistado 1	Neste momento já esta a ser utilizada mas antes o suporte mais utilizado era o papel.
Entrevistado 2	Sim. Não tanto na realização do processo, mas sim como meio auxiliar para recolha de informação.
Entrevistado 3	Sim. Nesta última fase já era utilizada.

5.2.1.8. Análise de Conteúdo à Questão n.º 10

Quadro 5.8: Respostas à questão n.º 10 da Entrevista

Questão n.º 10- A implementação do novo Código de Contratos Públicos vai trazer vantagens /desvantagens ao processo?	
Entrevistado 1	Eu penso que o Código vai trazer vantagens.
Entrevistado 2	Neste momento é um pouco complicado responder a essa pergunta, pois encontramos numa fase embrionária. Mas já se começam a sentir algumas diferenças.
Entrevistado 3	Maior celeridade, mais transparência nos procedimentos e incentivo concorrencial e menos burocracia nos procedimentos. Existirão dificuldades inicialmente.

5.2.1.9. Análise de Conteúdo à Questão n.º 11

Quadro 5.9: Respostas à questão n.º 11 da Entrevista

Questão n.º 11- A implementação do Código e a reestruturação da GNR em simultâneo beneficiam o desenrolar do processo?	
Entrevistado 1	São dois processos distintos. A reestruturação não tem nada a ver com o Código.
Entrevistado 2	Eu penso que não. Porque a organização teve a necessidade de se reorganizar e o que se verifica é que existe uma desorganização total.
Entrevistado 3	Não. A reestruturação veio condicionar em parte a implementação do Código e do novo modelo de aquisição.

5.2.1.10. Análise de Conteúdo à Questão n.º 12

Quadro 5.10: Respostas à questão n.º 12 da Entrevista

Questão n.º 12- Considera a formação que os militares têm ou tiveram adequado para lidarem com o novo Código de Contratação?	
Entrevistado 1	Não foi, não é e nem sei quando é que irá ser.
Entrevistado 2	Não. Nem de perto nem de longe. No meu caso, que já estou a trabalhar com o terceiro Dec-Lei e não existiu formação para lidar com eles.
Entrevistado 3	Penso que o planeamento faltou neste âmbito também. As formações que são ministradas aos militares são sempre curtas.

5.2.1.11. Análise de Conteúdo à Questão n.º 13

Quadro 5.11: Respostas à questão n.º 13 da Entrevista

Questão n.º 13- Se tivesse que implementar alterações no processo, quais seriam as áreas de principal intervenção?	
Entrevistado 1	Neste momento é difícil fazer essa avaliação, já que nos encontramos no início do processo de reestruturação.
Entrevistado 2	Penso que o primeiro aspecto seria não centralizar a informação, pelo menos da forma como se pretende e o segundo aspecto será a formação.
Entrevistado 3	O modelo está bem pensado. A falta de planeamento e preocupação também veio prejudicar o processo. No entanto penso que ainda é muito prematuro para falar das alterações que o processo deveria sofrer.

5.2.2. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO

A análise será feita através de quadros que englobam as perguntas do questionário, nos quais se pode visualizar a média e a percentagem de respostas para cada grupo. Para complementar a informação será feita a análise pergunta a pergunta através de gráficos²².

5.2.2.1. Caracterização do inquirido

A população alvo deste inquérito caracteriza-se por ser na sua maioria do género masculino, 30 homens (88,2%) e 4 mulheres (11,8%). Quanto à faixa etária dos inquiridos situa-se maioritariamente entre os 30 e os 50 anos (70,6%). Os inquiridos dividem-se pelas três categorias hierárquicas sendo a classe de sargentos a mais representada com 61,8% da totalidade da amostra. O ensino secundário (67,6%) é a resposta que mais vezes é indicada na caracterização das habilitações literárias. Pudemos verificar que a maioria dos inquiridos já tem experiência nesta área das compras, existindo apenas 17,6% que têm esse tipo de responsabilidades há menos de um ano.

²² Vide Apêndice D

5.2.2.2. A Função Compras

QUESTÕES	Média	DT (%) 1	D (%) 2	I (%) 3	C (%) 4	CT (%) 5
2.1.Gosta da função que desempenha.	4,12	0,00	0,00	8,8	70,6	20,6
2.2.Recebeu formação adequada para o desempenho das suas funções.	2,74	5,9	47,1	17,6	26,5	2,9
2.3.Sentiu dificuldades em trabalhar com o processo de compras implementado.	3,41	2,9	11,8	26,5	58,8	0,00
2.4.Recebeu documentação apropriada para o auxiliar no desempenho da sua função.	2,76	2,9	50,0	20,6	20,6	5,9
2.5.Obteve informação adequada acerca das mudanças nas suas tarefas.	3,03	0,00	29,4	41,2	26,5	2,9
2.6.Considera a compra o motor de todo o processo logístico.	3,59	5,9	5,9	23,5	52,9	11,8
2.7. Existir alguém na instituição responsável pela negociação dos contratos.	3,91	2,9	2,9	20,6	47,1	26,5
2.8. Considera o processo de compras utilizado na instituição o mais adequado.	3,24	0,00	23,5	35,3	35,3	5,9
Média		2,56	21,33	24,26	42,29	9,56

Da análise das questões acima elaboradas verificamos que os inquiridos têm prazer no desempenho das suas funções (91,2%), mas nota-se que tiveram dificuldade no desempenho das suas funções (58,8%) talvez pela falta de formação (53%) e documentação adequada que os militares receberam para o desempenho da mesma (52,9%). Os inquiridos também consideram que a compra é bastante importante para o desempenho da actividade operacional da GNR (64,7%) e que deveriam existir pessoas especializadas na negociação dos contratos (73,6 %) para se poder retirar vantagens das compras. Quanto ao processo ser o mais adequado verifica-se uma grande indecisão (35,3%), talvez por o modelo ter sido implementado à pouco tempo.

5.2.2.3. O Processo de Compras e as Implicações na Mudança Organizacional

QUESTÕES	Média	DT (%) 1	D (%) 2	I (%) 3	C (%) 4	CT (%) 5
3.1. A função que desempenha alterou a sua forma de trabalhar.	3,47	0,00	17,6	23,6	52,9	5,9
3.2.1.1. A função que desempenha proporcionou mudanças na realização do seu trabalho ao nível das práticas de trabalho diárias.	3,41	0,00	23,5	17,6	52,9	5,9
3.2.1.2. A função que desempenha proporcionou mudanças na realização do seu trabalho ao nível dos procedimentos.	3,56	0,00	14,7	20,6	58,8	5,9
3.2.1.3. A função que desempenha proporcionou mudanças na realização do seu trabalho ao nível da organização do trabalho.	3,38	0,00	17,6	35,4	38,2	8,8
3.2.1.4. A função que desempenha proporcionou mudanças na realização do seu trabalho ao nível da obtenção da informação relevante.	3,65	0,00	8,8	23,5	61,8	5,9
3.3.1. Reorganização da GNR.	3,68	0,00	11,8	29,4	38,2	20,6
3.3.2. Reorganização da Administração Pública.	3,50	2,9	14,7	26,5	41,2	14,7
3.3.3. Melhorar as competências técnicas das pessoas.	4,18	0,00	0,00	11,8	58,8	29,4
3.3.4. Alteração do modo de realizar as tarefas e processos.	4,03	0,00	0,00	17,6	61,8	20,6
3.3.5. Centralização do processo.	3,91	0,00	2,9	23,5	52,9	20,7
3.3.6. Criação de uma central de compras.	3,74	0,00	8,8	32,4	35,3	23,5
3.3.7. Criação de um sistema ERP (Enterprise Resource Planning)	3,82	0,00	2,9	17,6	73,6	5,9
3.3.8. Implementação da internet no processo	4,26	0,00	2,9	2,9	58,8	35,4
Média		0,22	9,71	21,72	52,71	15,63

Neste ponto verifica-se que os militares alteraram a sua forma de actuar, visto que as responsabilidades inerentes a essa função assim o obrigam. Quanto ao momento mais oportuno para se efectuarem alterações no processo, na sua maioria os militares concordam com os pontos expostos no questionário, realçando a importância da GNR se manter actualizada. Analisando algumas perguntas a GNR deve apostar na formação (58,8%), investir em sistemas de informação (73,6%) e implementar o uso da Internet no processo aquisitivo (94,2%). Por sua vez, apesar de se concordar com a alteração do processo de

compras no momento da reestruturação (58,8%), existe também uma franja elevada da amostra que não tem a certeza (29,4%) se será oportuno efectuar essa mudança nesta altura.

5.2.2.4. Novo Código de Contratação Pública

QUESTÕES	Média	DT (%) 1	D (%) 2	I (%) 3	C (%) 4	CT (%) 5
4.1. Concorda com a implementação do novo código.	3,97	0,00	2,9	11,8	70,6	14,7
4.2. Teve formação adequada para trabalhar com código.	2,59	11,8	47,1	14,7	23,5	2,9
4.3. A nova forma de contratação é mais adequada que a anterior.	3,24	0,00	14,7	52,9	26,5	5,9
4.4. O presente Código traz vantagens.	3,35	0,00	17,7	29,4	52,9	0,00
4.5. O Código vem desburocratizar o processo de compras.	3,00	5,9	23,5	38,2	29,5	2,9
4.6. Consegue-se economizar tempo e meios.	3,26	0,00	17,7	52,9	14,7	14,7
Média		2,95	20,6	33,32	36,28	6,85

Com esta parte do questionário consegue-se ter uma melhor percepção de qual é a opinião que os militares sobre o Dec-Lei 18/2008. Verifica-se que eles aceitam a implementação do CCP (85,3%), mas a formação que estes tiveram continua a ser a não apropriada (58,9%) diz que a formação não se adequa às exigências que o CCP vem implementar aos processos aquisitivos.

No entanto os militares acreditam que o CCP seja mais vantajoso que a legislação anterior (52,9%). Podemos visualizar também a indecisão existente sobre a como irá ficar o processo de compras com a implementação do CCP.

CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo será feita a discussão dos resultados que advêm do capítulo anterior.

6.2. ENTREVISTAS

As entrevistas que foram efectuadas tiveram o intuito de recolha de informação propícia para se responder às perguntas de investigação. Assim procurou-se entrevistar pessoas com responsabilidades na área em estudo. Os entrevistados têm a seguinte identidade:

Entrevistado 1 – Sr. Tenente-coronel Alvarino Ferreira de Castro

Entrevistado 2 – Sr. Sargento-ajudante Manuel Familiar

Entrevistado 3 – Sr. Primeiro-sargento José Durão

6.2.1. DISCUSSÃO DE RESULTADOS DA QUESTÃO N.º 3

Após a análise das respostas de todos os entrevistados podemos afirmar que o processo de compras é importante para a instituição e que se ele não for planeado com antecedência a satisfação das necessidades da instituição, pode por em causa a actividade operacional da GNR. Daí resulta a importância que é atribuída a esta função.

6.2.2. DISCUSSÃO DE RESULTADOS DA QUESTÃO N.º 4

O processo de compras que a GNR está a adoptar é totalmente diferente do processo que existia anteriormente. Antes as aquisições eram feitas pela unidade que sentisse a necessidade, mas com o novo processo as aquisições serão feitas por uma entidade só. Os entrevistados concordam com o modelo que está a ser implementado mas também alertaram para a existência de algumas dificuldades. O entrevistado 2 refere-se à necessidade de se efectuarem compras pensadas e não supérfluas, evitando a obsolescência dos bens que por vezes chegavam às unidades. Os outros entrevistados falam também da dificuldade pela qual o processo está a passar porque existem novas exigências para as quais a organização não está preparada. A GNR está a dar os primeiros passos na implementação do modelo de aquisição. Mas ambos afirmam o processo que se pretende implementar na GNR é o mais correcto e apropriado.

6.2.3.DISSCUSSÃO DE RESULTADOS DA QUESTÃO N.º 5

Se a GNR pretende prestar um serviço de qualidade à população tem que saber quais as suas necessidades, formas de pensar e acompanhar as mudanças que a sociedade vai sofrendo. Os pontos indicados como sinais de acompanhamento da evolução da sociedade são a reestruturação, a aplicação do novo modelo de aquisições e o uso da Internet. Mas para que este acompanhar seja possível a GNR tem que apostar na formação e especialização dos meios, porque só assim retirará o máximo proveito dos meios e recursos que a instituição tem ao seu dispor, garantindo ao cidadão um serviço de qualidade. O acompanhamento da evolução da sociedade por parte da GNR é importante, a não ser que a instituição queira perder o seu valor no seio da sociedade.

6.2.4.DISSCUSSÃO DE RESULTADOS DA QUESTÃO N.º 6

Com a reestruturação o que a GNR pretende é centralizar as compras num só órgão que é o CARI. O que se pretende é adquirir em maior quantidade o que permite aproveitar o resultado do efeito de escala. Se a compra for de maior volume os preços tornam-se mais baixos o que permitirá uma maximização dos recursos disponíveis. Por seu lado um efeito negativo desta centralização é a perda de poder das unidades. As unidades deixam de ser autónomas e passam a recorrer ao CARI para satisfazer as suas necessidades, retirando responsabilidades aos militares que se encontravam nos CA's das unidades. Outro problema é a prematuridade do processo e as bases não estão em pleno funcionamento.

6.2.5.DISSCUSSÃO DE RESULTADOS DA QUESTÃO N.º 7

Esta é uma questão com resposta em parte semelhante à questão 6. O efeito de escala continua a ser enunciado como uma vantagem mas aqui os entrevistados vêm esta centralização de forma diferente. Dizem que somente se deveriam centralizar as grandes aquisições porque as necessidades não são programadas e por vezes no mercado local encontram-se preços mais competitivos que nas centrais de compras, mesmo aproveitando o efeito de escala. Mas no que se assemelha às duas organizações deve-se por de parte esta hipótese e aproveitar o que já existe, a ANCP e UMC.

6.2.6.DISSCUSSÃO DE RESULTADOS DA QUESTÃO N.º 8

Os SI's são vistos como fonte de competitividade porque estes permitem um acesso mais rápido e melhor a todas as áreas de uma organização, são utilizados principalmente para agilizar o processo de decisão, disponibilizando informações oportunas e em tempo real aos mais altos cargos sendo um instrumento eficiente de gestão empresarial para a tomada de decisões. Proporciona também produtos melhores e mais modernos devido à concentração de toda a informação. Com estes sistemas a GNR consegue passar para a sociedade uma

realidade mais consistente do que a instituição é, pois existe uma maior transparência nas informações que são transmitidas.

6.2.7.DISSCUSSÃO DE RESULTADOS DA QUESTÃO N.º 9

A Internet é hoje em dia um meio de informação importante para a sociedade como para qualquer organização. Através dela podemos aceder a todo o tipo de informação. Com a implementação do CCP a GNR fica obrigada a utilizar este suporte para a aquisição de bens e serviços. Mas antes da implementação a Internet era pouco utilizada na prossecução do processo de compras. Utilizava-se para recolha de informação sobre os produtos e para complementar a informação sobre determinado assunto. Nesta fase final a GNR começou a utilizar o seu portal electrónico para lançar as peças dos procedimentos, talvez para começar a ambientar os militares à nova realidade, as plataformas electrónicas.

6.2.8.DISSCUSSÃO DE RESULTADOS DA QUESTÃO N.º 10

O que os entrevistados pensam é que o Código será benéfico para a instituição, pois trará maior celeridade ao processo, mais transparência e competitividade mas como nos encontramos ainda numa fase de adaptação é complicado dar uma resposta concisa sobre a implementação do CCP e se ele será benéfico para a organização.

6.2.9.DISSCUSSÃO DE RESULTADOS DA QUESTÃO N.º 11

Nesta pergunta existe divergência de opiniões dos entrevistados. Por um lado o entrevistado 1 diz que são processos diferentes e que nada têm um a ver com o outro, mas os outros afirmam que veio condicionar a realização do processo. Isto acontece porque a GNR está a atravessar uma fase crítica com a reestruturação. Ouve falta de planeamento sobre como se deveria ter feito a mudança e quando esta foi efectuada as bases de apoio ainda não estavam implementadas. O Dec-Lei vem implementar novas exigências e segundo estes entrevistados a instituição não está a ser capaz de responder eficazmente ao pedido e estes factores vão repercutir-se no desenrolar do processo.

6.2.10. DISCUSSÃO DE RESULTADOS DA QUESTÃO N.º 12

Neste ponto nota-se que a GNR não se preparou de maneira correcta para acolher o CCP. Segundo os entrevistados a formação que os militares têm ou tiveram para lidar com o CCP e legislações anteriores foi nula ou inadequada. Quanto a legislação que entrou agora em vigor a GNR já teve mais preocupação e fez com que os militares pudessem frequentar formações sobre o assunto, apesar de estas serem inadequadas.

6.2.11. DISCUSSÃO DE RESULTADOS DA QUESTÃO N.º 13

Quanto a alterações do processo é unânime que ainda é cedo para poder tirar dilações sobre o assunto. Mas do resultado da análise das entrevistas pudemos afirmar que a GNR

deveria ter pensado em que medida é que a reestruturação iria afectar esta área. Com esta reestruturação e implementação do CCP o processo de compras foi algo prejudicado.

6.3. INQUÉRITO

Após a análise do questionário podemos dizer que os militares que estão a desempenhar funções na área das compras gostam das tarefas e responsabilidades que lhes são atribuídas. Apesar do gosto pela tarefa, os militares têm queixa da formação que receberam para o desempenho da mesma o que tem implicações na performance dos militares, visto que estes afirmam ter tido dificuldade em trabalhar com o processo de compras que estava implementado. Mas estes quando questionados sobre o processo de compras ser o mais adequado para a satisfação das necessidades organizacionais eles dividem-se em que existe uma percentagem idêntica de indivíduos que concordam com a eficácia do processo e aqueles que não têm certeza.

Grande parte dos inquiridos reconhece a importância que as compras têm para a instituição e que esta deve ser uma área a incidir para se conseguir uma maior rentabilização do orçamento disponível. Devido à importância que esta função tem na organização os militares defendem que deveria existir alguém responsáveis pela negociação dos contratos e assim obter vantagens superiores aquelas que o contrato inicial apresenta.

Os inquiridos afirmam que as suas rotinas de trabalho sofreram mudanças quando começaram a ter este tipo de responsabilidades já que tiveram de alterar as suas formas de trabalhar e procurar informação complementar para suprir as falhas de formação.

No que diz respeito ao momento oportuno para modificar o processo de compras os militares mostram alguma indecisão na alteração deste aquando da reorganização da GNR. Segundo os militares o momento correcto para se efectuar alterações no processo seria aquando da implementação da Internet no processo, os sistemas de informação também têm uma elevada percentagem, visto as informações serem mais completas e ajudam a tomar decisões com maior rapidez e mais qualidade. Os militares também concordam com as outras afirmações mas com menor percentagem. Os militares quando questionados sobre o CCP mostram-se indecisos sobre qual é a legislação mais adequada se a actual ou a anterior, apesar de concordarem com a implementação do CCP. A questão da formação volta a mostrar-se como uma falha, já que os militares afirmam não ter tido formação adequada para lidarem com o CCP e talvez por isso e pelo pouco tempo de aplicação do código haja indecisão nas questões das vantagens, apesar de afirmarem que vai trazê-las.

6.4. CONCLUSÕES

Neste Capítulo pretendeu-se efectuar a discussão dos resultados obtidos dos métodos utilizados para a recolha de dados na investigação de campo.

CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1. INTRODUÇÃO

Com este trabalho procurou-se analisar a forma como o processo de compras se desenrola no seio da GNR, verificando quais as suas vulnerabilidades e potencialidades, procurando visualizar quais os pontos que devem ser melhorados.

Através da análise das questões das entrevistas e perguntas do inquérito procurou-se encontrar uma solução para a pergunta de partida.

Tendo essa pergunta como base do trabalho, neste capítulo responder-se-á às perguntas de investigação, apresentam-se as conclusões a que se chegou após a realização do trabalho e limitações que se apresentaram durante a elaboração do mesmo. Por fim apresenta-se uma proposta para futuras investigações.

7.2. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO

- ❖ Sendo o processo de compras uma das principais funções da organização, que tem feito a GNR para se manter actualizada?

A actual situação pela qual a GNR está a passar é a mostra que a instituição se tem preocupado com as evoluções que a sociedade tem sofrido e o esforço que tem feito para se adaptar às suas constantes mudanças. A reestruturação é a resposta que a GNR apresenta para poder prestar à população um serviço de melhor qualidade e não se tornar obsoleta. Como se pode ler na entrevista 1, a GNR está a reestruturar porque ouve um estímulo da população e só assim se poderia acompanhar e responder com eficácia aos pedidos dos cidadãos. Outro aspecto que se identifica como o acompanhar da sociedade é a implementação da Internet no processo que permitiu a apresentação do caderno de encargos e peças do procedimento no portal da GNR, poupando assim tempo e meios.

- ❖ Será o processo de compras implementado o mais adequado para satisfazer as necessidades da organização?

Com base na análise dos questionários e entrevistas podemos afirmar que o processo de compras é o mais adequado para satisfazer as necessidades da organização. Mas como nos encontramos numa fase de implementação alguns dos inquiridos não se pronunciaram sobre a adequação do processo e nas entrevistas ainda é referido que a forma como a mudança foi feita pode trazer problemas para o cumprimento dos contratos e ainda dificultar a satisfação das necessidades.

❖ Quais as vulnerabilidades e potencialidades que o processo apresenta?

Esta é uma pergunta um pouco ambígua devido à recente implementação do processo. Quanto às potencialidades podemos referir a redução dos preços de compra, devido à implementação de novas práticas de negociação e agregação das compras num só local, sendo este organismo que presta os serviços às restantes unidades da organização, aproveita-se o derivado dos efeitos de escala. Redução do custo do processamento da compra, pela redução do número de tarefas e intervenientes e tempo do processo de compra (recurso a plataformas electrónicas). A centralização permite ter uma melhor percepção das necessidades que a organização necessita e assim tomar uma melhor decisão sobre o que adquirir e prestar um serviço com mais qualidade e com custos inferiores.

❖ Que medidas podem ser implementadas para a melhoria do processo?

Quanto a medidas que podem ser implementadas para a melhoria do processo os entrevistados afirmam que ainda é cedo para se responder a esta pergunta, mas apontam algumas razões para que o processo ainda não esteja a desenrolar-se na forma desejada. Os motivos que são apresentados são a falta de planeamento e a falta de formação. O planeamento devido à falta de ligação existente entre as unidades e a Divisão de Aquisições. Houve uma passagem de testemunho mas as bases (recursos humanos e equipamentos administrativos) para que a divisão pudesse tratar das contratações não estavam no local necessário. Os militares queixam-se também da formação que foi ministrada para lidarem com o CCP e isso traz dificuldades pois o código é mais exigente que a legislação anterior o que complica o desenrolar do processo.

❖ A implementação do novo Código de Contratos Públicos (CCP) traz melhorias ao processo?

O CCP tem como objectivo simplificar a forma de contratação. O identificado como vantagens principais que ele traz ao processo de compras é a maior transparência, celeridade dos processos, incentivo concorrencial e menor burocracia. Com o CCP a GNR ganha em termos de poupar tempo e meios. Apesar das vantagens apontadas, nas entrevistas e da análise dos questionários verifica-se que ainda não se sabe se o processo é beneficiado com a implementação do CCP.

❖ Estão os militares preparados para lidar com o CCP?

Com base nas respostas obtidas nos questionários e entrevistas verifica-se que os militares não estão preparados para lidar com o CCP. Isto acontece devido à pouca formação a que estes têm acesso e a duração das formações, por norma são de curta duração e apenas abordam os pontos do CCP de forma muito leve. Outro problema que os militares apontam é que as formações foram cedidas no momento em que o CCP passou a ser aplicado na

organização, o que não permitiu uma assimilação correcta dos princípios do código nem um aprofundar dos conhecimentos.

7.3. CONCLUSÕES

Nos dias que decorrem as organizações vivem num ambiente de mudança devido às constantes alterações que a sociedade tem sofrido e a evolução tecnológica. Para combater e acompanhar esses avanços as organizações têm que se adaptar à realidade que as rodeia, procurando encontrar e implementar estratégias que tragam novos conhecimentos e melhorias para o desempenho da organização. A GNR, actualmente está a passar por esse processo. Está a reestruturar a sua orgânica de comando de forma a poder prestar ao seu principal cliente, o cidadão, um serviço de melhor qualidade. Esta reestruturação também veio afectar a área em estudo no presente trabalho. Com a reestruturação a GNR criou uma entidade que passou a tratar de todos os processos aquisitivos na organização, a Divisão de Aquisições que está inserida na Direcção de Recursos Logísticos do CARL.

A principal alteração que o processo de compras da GNR sofreu foi a sua centralização, visto que antes da reestruturação era descentralizado, já que eram as Unidades que tratavam da satisfação das suas necessidades através dos seus CA's.

Com este trabalho pretendeu-se mostrar a importância da função compras e quais as vantagens que dela podem advir para a organização, analisando o processo de compras. Assim sendo, podemos afirmar que a centralização das compras na GNR vem beneficiar o processo de compras e rentabilizar o orçamento que a GNR dispõe, pois através da compilação das necessidades das Unidades vai conseguir obter descontos significativos através do volume de produtos negociados e tomar uma decisão mais consistente e correcta. Para além desta centralização não podemos por de parte a implementação do CCP que veio transformar a forma de contratação e alterar a maneira de trabalhar dos militares. Com o CCP as contratações tornam-se mais céleres e menos burocráticos, permitindo também uma maior transparência dos processos e vem incentivar a concorrência. Apesar das vantagens que são previstas com o CCP este apresenta um grave problema que é a sua complexidade que veio dificultar a tarefa das pessoas que trabalham com ele.

Estas são as principais vantagens que o processo de compras apresenta mas são enunciadas duras críticas, não ao processo mas sim à forma como ele foi implementado, visto que não existiu formação suficiente para lidar com o CCP nem existiu planeamento suficiente para que a transferência de responsabilidades fosse feita da melhor forma possível, visto faltarem os meios necessários para o normal desenrolar da actividade aquisitiva e que pôs em causa o cumprimento dos prazos de alguns contratos.

Em suma podemos dizer que o processo de compras que a GNR está a adoptar é benéfico, mas ainda tem que esperar algum tempo até que tudo esteja a funcionar na sua máxima força.

Com este trabalho, para além do objectivo principal, espera-se conseguir consciencializar os interessados para a necessidade de implementar algumas medidas para que se possa continuar a obter vantagens através da compra para a organização.

7.4. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Existiram várias limitações na elaboração deste trabalho das se salienta a reestruturação que foi a grande condicionante do trabalho e que o tornou algo inconcludente, pois no período de realização do trabalho, a Divisão de Aquisições ainda não tinha as bases implementadas para o desenrolar da sua missão.

É ainda importante referir a pouca formação existente para a realização de um trabalho deste âmbito, o limite temporal e o número de páginas que nos é imposto. Já que para o patamar de exigência pretendido, deveria ser dado um prazo adequado de forma a poder realizar de forma correcta, todos os passos metodológicos que levam à resposta de um determinado problema que se levante.

7.5. PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

O tema deste trabalho é vasto e, apesar dos estudos relacionados já elaborados ainda existem vários pontos que podem ser analisados. No entanto, apesar de este trabalho tentar contribuir para o conhecimento de uma dada realidade, ainda existe neste particular um longo caminho a percorrer, de modo que se faz a proposta de se continuarem e/ou iniciarem futuras investigações relacionadas com esta temática.

Outra vertente para a qual poderemos direccionar esta temática é a relação existente entre a “**centralização das compras e o policiamento proximidade**”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

METODOLOGIA CIENTÍFICA

- CARMO, H. & FERREIRA, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- ECO, Umberto (2004). *Como se Faz uma Tese em Ciências Humanas* (11ª Ed.). Queluz de Baixo: Editorial Presença.
- ESTRELA, Edite; SOARES, Maria Almira & LEITÃO, Maria José (2006). *Saber Escrever Uma Tese e Outros Textos* (3ªed.). Lisboa: Dom Quixote.
- GHIGLIONE, R. & MATALON, B. (2001). *O Inquérito – Teoria e Prática* (4ªEd.). Oeiras: Celta Editora.
- HILL, Manuela Magalhães; HILL Andrew (2005). *Investigação por Questionário* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUT, Luc Van (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (3ª Ed.). Lisboa: Gradiva.
- SANTOS, J. R. (2005). *Metodologia das Ciências Sociais, Documento de Estudo*, AM, CIDEHUS.
- SARMENTO, Manuela. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertação de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

REVISTAS E ARTIGOS

- Brunelli, M. A. (1999). Consultants see big future on e-commerce, obtido em <http://www.purchasing.com/article/CA147709.html>
- Carr, Amelia S. & Smeltzer, Larry R. (1999, May). The Relationship of Strategic Purchasing to Supply Chain Management. *European of Purchasing & Supply Management*, 43-51.
- Moura, Joana (2007, Julho, 9). Os 16 pontos a olhar com mais atenção no Novo Código. *Diário Económico*. 4172, 4-5.

Prahalad, CK. & Hamel G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, E.U.A, 68 (3), 79-91.

Presutti Jr., W. D. (2003). Supply Management and e-procurement: Creating Value Added in the Supply Chain. Industrial Marketing Management, 32, 219-226.

Rosa, Ednaldo Hugo Paiva & Fanhani, Elenita Elisabete (2004, Jan./Jun.). Algumas reflexões sobre o Comércio Electrónico: Vantagens da comercialização pela Internet. Revista de Administração Nobel. (3), 71-76.

Vieira, O. R. (1999, Dezembro) A união faz a força, obtido em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2004_Enegep0112_1850.pdf

LIVROS

BIBLIOGRAFIA

AAVV Dicionário de Sinónimos de Língua Portuguesa da Porto Editora.

ARNOLD, J. R. T. (1999). *Administração de Materiais*. São Paulo: Editorial Atlas.

BALLOU, R. H. (1999). *Business Logistics Management* (4ª Ed.). Prentice-Hall International.

BERNARDINO, M. (2003). *Aquisições de Bens e Serviços na Administração Pública*. Coimbra: Almedina.

BERNATÉNÉ, Henry. (s.d.). *Prática das compras na empresa*. Lisboa: Editorial Pórtico.

BOWERSOX, Donald J. & DAVID J. Closs (1996). *Logistical Management – the integrated supply chain process*. McGraw-Hill.

CARVALHO, J. (1996). *Logística Comercial – Modelo direct product profit*. Lisboa: Texto Editora.

CARVALHO, J. (2000). *e-Logistics & e-Business* (1ªEd.). Lisboa: Edições Sílabo.

CARVALHO, J. Crespo de & Dias, Eurico Brilhante (2001). *e-Business & e-Commerce*. Lisboa: Edições Sílabo.

CARVALHO, J. Crespo de & Dias, Eurico Brilhante (2004). *Estratégias Logísticas – Como servir o cliente a baixo custo*. Lisboa: Edições Sílabo.

CARVALHO, J. M. Crespo de (2002). *Logística* (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

CHRISTOPHER, Martin (1997). *Marketing Logistics*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

CHRISTOPHER, Martin (1998). *Logistics and Supply Chain Management - Strategies for Reducing Cost and Improve Service* (2ª Ed.). London: Financial Times Prentice Hall.

DAVIS, Grant M. & BROWN, Stephen W. (1974). *Logistics Management*. Lexington Books.

- DENN, Yves le (2001). *La chaine logistique au service du client*. Paris: Celse editeur du transporte et de la logistique.
- DIAS, J. (2005). *Logística Global e Macrologística*. Lisboa: Edições Sílabo.
- HANDFIELD, Robert B. & ERNEST, L. Nichols, JR. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*. E.U.A: Prentice Hall.
- JORDAN, Hugues; NEVES, João Carvalho das & RODRIGUES, José Azevedo (2003). *O Controlo de Gestão: ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (5ª Ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- KOTLER, Philip (1988). *Marketing Management* (6ª Ed.). New Jersey: Prentice-Hall International Editions.
- KOTLER, Philip (2001). *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura.
- LOPES, F.; MORAIS, M. & CARVALHO, A. (2005). *Desenvolvimento de Sistemas de Informação*. Lisboa: FCA
- MARTINS, Petrônio Garcia & ALT, Paulo Renato Campos (2001). *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. São Paulo: Saraiva.
- MCKINNON, Alan (1994). *Logistics and the Environment, em obra colectiva editada pela European Logistics Association – Future Developments in logistics and the resultant Consequences for Education and Training in Europe*. Bruxelas: E.L.A.
- MONCZKA, Robert M.; HANDFIELD, Robert B.; GIUNIPERO, Larry C. & PATTERSON, James L. (2008). *Purchasing and Supply Chain Management* (4ª Ed.). South-Western College/West.
- MORAES, André (s.d.). *Administração de Materiais - Gestão de compras*. Rio de Janeiro: CEFET/RJ
- NEVES, Lincoln Wolf de Almeida & HAMACHER, Sílvio (2004). *O Processo de Compra Estratégica*. São Paulo: Saraiva.
- PEREIRA, P. T.; AFONSO, A.; ARCANJO, M.; e SANTOS, J. C. Gomes (2007). *Economia e Finanças Públicas* (2ªEd.). Lisboa: Escolar Editora.
- PINTEL, Geral & DIAMOND, Jay (1987). *Retailing*. New Jersey: Prentice Hall.
- POIRIER, Charles C. & REITER, Stephen E. (2001). *La Supply Chain - Optimiser la Chaîne Logistique et le Réseau Interentreprises*. Paris: Dunod
- POOLER, Victor & POOLER, J. David (1997). *Purchasing and Supply Management*. New York: Chapman & Hall.

SCOTT, Cynthia D. e JAFFE, Dennis T. (1991). *Empowerment: A Practical Guide for Success*. Crisp Publications, Inc

WEELE, A. (1994). *Purchasing Management: Analysis, Planning and Practice*. London: Chapman & Hall.

WEELE, A. (2002). *Purchasing & Supply Chain Management - Analysis, Planning and Practice* (3ª Ed.). London: Thomson Learning

LEGISLAÇÃO

DECRETO-LEI n.º 155/92, de 28 de Julho – Regime da Administração Financeira do Estado.

DECRETO-LEI n.º 33/1999, de 5 de Fevereiro – Aprova o regime jurídico relativo à realização de contratos para aquisição de armas, munições e outros materiais de guerra.

DECRETO-LEI n.º 59/1999, de 2 de Março – Aprova o regime de contratação das obras Públicas.

DECRETO-LEI n.º 197/1999, de 8 de Junho –. Aprova o regime jurídico relativo à realização da despesa pública com locação e aquisição de bens e serviços.

DECRETO-LEI n.º 223/2001, de 9 de Agosto – Aprova o regime jurídico relativo à realização de contratos de empreitadas, fornecimentos e prestação de serviços nos sectores da água, da energia, dos transportes e telecomunicações.

DECRETO-LEI n.º 63/2007, de 6 de Novembro – Aprova a Orgânica da Guarda Nacional Republicana.

DECRETO-LEI n.º 18/2008, de 29 de Janeiro – Regula a formação e execução dos contratos públicos.

DECRETO-LEI n.º 200/2008, de 9 de Outubro – Estabelece o regime jurídico aplicável à constituição, estrutura orgânica e funcionamento das centrais de compras.

DIRECTIVA 06/2ªCG/2008 - Apresenta a implementação dos Órgãos Superiores de Comando e Direcção da Guarda Nacional Republicana.

MONOGRAFIAS E TESES

BARNABÉ, Fernando Jorge Eduardo Fialho (2007). *A Implementação de um Enterprise Resource Planning no Sector Público Português e a Mudança Organizacional: Oportunidades e Condicionamentos, Tese de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa.

MORAIS, David Trinta (2008). *As potencialidades dos sistemas de informação e das tecnologias de informação na gestão da Guarda Nacional Republicana – Um novo*

modelo de gestão administrativa. Trabalho de Investigação Aplicada, Lisboa, Academia Militar.

PINHEIRO, Isidro Dias (2006). *Estratégia de Compras versus Estratégia logística – O Caso da Brigada Territorial n.º2 da Guarda Nacional Republicana*, Trabalho Final de Curso, Lisboa, Academia Militar.

SILVA, Nuno; DOMINGOS, Carla & PEREIRA Maria (2005). *A Definição da Estratégia de Compras na Cadeia de Abastecimento da Administração Pública: O caso da Brigada Territorial n.º4 da Guarda Nacional Republicana*. Oeiras: INA

SÍTIOS DA INTERNET

1. Guarda Nacional Republicana

<http://www.gnr.pt>

Apresenta informações gerais sobre a Guarda Nacional Republicana e sobre a sua estrutura organizacional. Acedido em 29 de Janeiro de 2009.

2. Business Source Premier

<http://www.epnet.com>

Base de dados vocacionada para as área de gestão, de economia, das finanças e da contabilidade e possui cerca de 3000 revistas em texto integral. Acedido em 23 de Janeiro de 2009.

3. Compras do Governo

<http://www.comprasgov.net>

Site acerca do projecto do governo para a implementação das compras electrónicas. Acedido em 14 de Janeiro de 2009.

4. Associação Nacional de Compras Públicas

<http://www.ancp.gov.pt>

Site acerca das compras públicas. Forneceu informação sobre procedimentos e compras electrónicas. Acedido em 1 de Fevereiro de 2009.

5. Negociação nas Compras

www.pmelink.pt

Centro de Negócios on-line dirigido a PME's que disponibiliza um vasto leque de produtos e serviços a preços altamente competitivos e informações sobre gestão empresarial. Acedido em 13 de Fevereiro de 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A – GUIÃO DE ENTREVISTA.



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

MESTRADO EM CIÊNCIAS MILITARES – GNR - RAMO ADMINISTRAÇÃO

TPO – GNR ADMINISTRAÇÃO MILITAR 2008/2009

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

Entrevista

Trabalho realizado pelo Aspirante de Administração Militar José Carvalho

Orientador: Sr.^a Capitão Idalina Bispo

Escola da Guarda

TIROCÍNIO PARA OFICIAIS.

1. **Tema:** Análise Crítica do Processo de Compras na GNR
2. **Entrevistador:** Aspirante de Administração Militar José João Garcia de Carvalho.
3. **Entrevistado 1:** Tenente-coronel Alvarino Ferreira de Castro, Actual chefe da Direcção de Recursos Logísticos situada no CARL.
4. **Entrevistado 2:** Sargento-ajudante Manuel Familiar, Chefe da Secção de Aquisições e contratos da USHE.
5. **Entrevistado 3:** Primeiro-sargento José Durão, a desempenhar funções na Divisão de Aquisições e Contratos da Direcção de Recursos Logísticos do CARL.
6. **Objectivos gerais:**
 - a) Visualizar a importância que a função tem na organização;
 - b) Verificar que tem feito a GNR para se manter actualizada no seio da sociedade;
 - c) Obter informações e identificar meios que possam trazer melhorias ao processo;
 - d) Obter informação sobre as implicações do Dec-Lei 18/2008 na GNR;
 - e) Obter informação sobre a formação dos militares.

7. Estratégia:

O que se pretendeu com esta entrevista foi obter o máximo de informação que permitisse responder às perguntas de investigação. A entrevista escolhida foi a semi-formal porque permite obter a resposta às questões elaboradas e recolher mais informação sobre o tema em questão.

A escolha dos entrevistados deveu-se às responsabilidades que eles têm ou tiveram, relacionadas com esta área das compras e pelo conhecimento que estes têm sobre a matéria em estudo.

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Esta entrevista que a seguir é apresentada insere-se no âmbito da realização do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a conclusão do Curso de Oficiais da Academia Militar – Ciências Militares – GNR Administração Militar, subordinado ao tema “Análise crítica do processo de compras na GNR”.

Com a entrevista pretende-se recolher informação sobre o processo de compras utilizado na GNR, de forma a utilizar os dados recolhidos para análise e responder às questões elaboradas no trabalho.

Para que esta entrevista tenha uma maior credibilidade é pretendido pelo autor que as entrevistas sejam dirigidas às entidades que directamente se relacionam com a área em estudo. Desta forma considera-se de extrema importância entrevistar V. Ex.^a.

Venho assim por este meio solicitar a V. Ex.^a que me conceda esta entrevista que irá auxiliar na obtenção dos objectivos finais do trabalho.

Obrigado pela atenção e colaboração.

José João Garcia de Carvalho

Aspirante AM

ENTREVISTA:

- 1- Antes de dar início à entrevista, gostaria de saber se tem alguma dúvida sobre o trabalho e sobre esta entrevista?
- 2- Importa-se que esta entrevista seja gravada e utilizada como instrumento de análise no trabalho?
- 3- Considera o processo de compras como o principal motor de todo o processo logístico? Porquê?
- 4- O processo de compras é o mais adequado para a satisfação das necessidades da instituição?
- 5- Com as constantes alterações que a sociedade tem sofrido, que tem feito a GNR para se manter actualizada?
- 6- Com a reestruturação da GNR como é que o processo de compras irá ficar? Apostase numa política de centralização ou descentralização? Será benéfica esta decisão?
- 7- A existência de uma central de compras ao nível do Ministério, onde se reunissem as necessidades das forças de segurança nacional, poderia trazer vantagens para o processo?
- 8- Vê os sistemas de informação como fonte de competitividade?
- 9- A internet é um meio utilizado no processo de compras da instituição?
- 10- A implementação do novo Código de Contratos Públicos vai trazer vantagens/desvantagens ao processo?
- 11- A implementação do Código e a reestruturação da GNR em simultâneo beneficiam o desenrolar do processo?
- 12- Considera a formação que os militares têm ou tiveram adequado para lidarem com o novo código de contratação?
- 13- Se tivesse que implementar alterações no processo, quais seriam as áreas de principal intervenção?

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS EFECTUADAS

ENTREVISTA Nº 1:

Entrevistado: Tenente-coronel Alvarino Ferreira de Castro

- 1- Antes de dar início à entrevista, gostaria de saber se tem alguma dúvida sobre o trabalho e sobre esta entrevista?**

Não

- 2- Importa-se que esta entrevista seja gravada e utilizada como instrumento de análise no trabalho?**

Não

- 3- Considera o processo de compras como o principal motor de todo o processo logístico? Porquê?**

No meu entender o principal motor são os reabastecimentos e por trás da cadeia de reabastecimentos existe a obtenção dos meios. A obtenção desses meios pode efectuar-se segundo duas formas. Por produção própria ou então através da compra ao exterior, portanto pode-se afirmar que a compra é um factor fundamental na cadeia de abastecimento.

Mas a compra somente poderá trazer benefícios para a instituição, quanto a vantagens para a rentabilização do orçamento se ela for efectuada de forma correcta, já que a GNR é um organismo da função pública, organismo do Estado, estamos sujeitos a um conjunto de regras que temos de respeitar e cumprir. O problema com que a instituição se depara é que não devemos somente cumprir as regras mas também ir para além do formalismo para que se possa obter realmente partido do processo de compras existente.

- 4- O processo de compras é o mais adequado para a satisfação das necessidades da instituição?**

O processo de compras que neste momento está a ser implementado, porque a GNR está a sofrer uma transformação radical, é totalmente diferente do processo que existia e o que a instituição está a sofrer é um processo de transformação tremendo, estando esta a ambientar-se e a dar os primeiros passos na nova organização e estrutura. Logo isso traz algumas dificuldades na organização e prestação dos serviços. Temos como exemplo a reestruturação que a Portugal Telecom fez, que é semelhante à nova estrutura da GNR e que demorou cerca de 6

anos a ser concluída. Por isso a GNR ainda tem um longo caminho a percorrer até a nova estrutura estar a funcionar na sua plenitude. Mas estamos no bom caminho, apesar de ainda ser cedo para afirmar alguma coisa, pois processo para o qual estamos direccionados, será o mais apropriado para a instituição.

5- Com as constantes alterações que a sociedade tem sofrido, que tem feito a GNR para se manter actualizada?

Na minha óptica, a reestruturação é um exemplo típico dessas alterações. A sociedade fez sentir essa cadência e necessidade da GNR se adaptar às novas formas de vida, de gestão, de meios e formas de encarar os problemas que a sociedade tem, obrigando assim a uma reacção da GNR. Este reacção teve o apoio da Tutela que deu as orientações, a GNR aderiu e apresentou as suas propostas e está a implementar a reorganização tendo em conta os anseios da sociedade.

6- Com a reestruturação da GNR como é que o processo de compras irá ficar? Aposta-se numa política de centralização ou descentralização? Será benéfica esta decisão?

O processo de compras pode ser visto de duas formas distintas. Um sistema mais desagregado, no qual as instituições satisfazem as suas necessidades individualmente, e outro mais agrupado, onde se agrupam as necessidades de vários órgãos, sendo este último o caminho para o qual a instituição caminha conseguindo assim beneficiar dos efeitos de escala e também da redução dos custos logísticos associados, porque quando se faz uma compra tudo está ligado, desde a identificação da necessidade, os estudos e toda a carga administrativa necessária para iniciar o processo, sendo os custos implícitos e não contabilizados. Por isso se a compra for descentralizada não se tira proveito dos efeitos de escala e os custos imputados ao processo são maiores se cada unidade comprar por si. Assim sendo o processo de compras irá ser centralizado. Somente deste modo se poderá beneficiar do efeito de escala e reduzir os custos logísticos. Com a centralização ainda se pode verificar uma maior normalização, maior celeridade, economia processual pois existem mais pessoas a trabalhar para o mesmo. Com as novas regras também vai passar a existir uma maior transparência do processo. O que se pretende então é que o processo seja centralizado, se ele trará benefícios só com o passar do tempo é que se poderá saber porque nestes dias ainda é cedo para tirar conclusões.

7- A existência de uma central de compras ao nível do Ministério, onde se reunissem as necessidades das forças de segurança nacional, poderia trazer vantagens para o processo?

Pelo que já foi dito anteriormente a resposta já foi dada, mas posso dizer que uma grande parte das aquisições efectuadas são à parte das centrais de compras do Estado porque os acordos-quadro ainda estão num princípio, ainda está tudo numa fase experimentação. Parece que tudo se encontra na fase de estudar o terreno e verificar se realmente é viável seguir este caminho e quanto maior for a massa crítica, maiores serão os benefícios, é exemplo a aquisição de computadores. Em que existe uma grande diferença nos preços se a aquisição fosse apenas por parte da GNR ou se fosse para o ministério em que o maior número de computadores permitia a aquisição a preços inferiores.

Mas também tenho outra opinião sobre o assunto da centralização. Estamos a ser muito economicistas e estamos a por de parte uma das realidades da GNR, que é o policiamento proximidade. A GNR encontra-se dispersa por todo o país e é uma das formas que a GNR tem de recolher informação nesses locais. Se a GNR deixa de se deslocar aos pequenos comerciantes dos lugares mais recônditos para adquirir bens ou serviços básicos vai perder também contacto com a população. Como a Guarda vive de informação, a nível económico pode ganhar mas quanto ao relacionamento social e contacto com a população vai perder muito.

8- Vê os sistemas de informação como fonte de competitividade?

Sim, vejo este meios como fonte de competitividade mas também como fonte de transparência.

Fonte de competitividade pelo acesso rápido com que se tem à informação, tomada de decisões mais céleres através do melhor planeamento e a própria transparência que os sistemas permitem devido à forma como é apresentada a informação, mais demonstrativa da realidade.

9- A internet é um meio utilizado no processo de compras da instituição?

Neste momento já está a ser utilizada mas antes o suporte mais utilizado era o papel. Mas agora sim já se começa a utilizar os meios informáticos para a realização do processo, visto que o novo Código também vem impor essa utilização.

10- A implementação do novo Código de Contratos Públicos vai trazer vantagens/desvantagens ao processo?

Eu penso que o Código vai trazer vantagens, este veio normalizar a legislação existente, interpondo-a com a legislação comunitária. O problema com que nos deparamos é que ainda não conseguimos absorver, interiorizar e mecanizar o que se pretende com o Dec-Lei, falta-nos essa prática. Para suprir essa falta de prática temos apostado na formação, várias instituições têm fornecido formações e palestras

sobre o código para melhor elucidar a sua dinâmica. Com o tempo as coisas começaram a desenrolar-se normalmente e aí poderemos dar uma resposta mais fundamentada a essa pergunta.

11- A implementação do Código e a reestruturação da GNR em simultâneo beneficiam o desenrolar do processo?

São dois processos distintos. A reestruturação não tem nada a ver com o Código. A reestruturação está a ser um processo difícil, visto que nada era alterado à 50 anos e como é normal quando há uma mudança também existem as forças resistentes que continuam a querer replicar nesta nova estrutura aquilo que era a “Velha Guarda”, isto é que vai tornar alguns processos morosos nomeadamente nesta área da Logística. Mas penso que não podemos fazer uma ligação entre estes dois conceitos, a formação que deveria ter sido fornecida já foi ou está a ser dada enquanto que a reestruturação vai mexer com os órgãos e pessoas da instituição. Por isso afirmo não existir uma correlação entre o CCP e a reestruturação.

12- Considera a formação que os militares têm ou tiveram adequado para lidarem com o novo código de contratação?

Não foi, não é e nem sei quando é que irá ser. Isto está relacionado com o processo de interiorização, cada caso é um caso. É um processo lento de interiorização mas existem pessoas que se interessam pelo que está a acontecer e procuram saber sempre mais, já que o campo do CCP é complexo e complicado com uma forte componente jurídica e talvez fosse necessário a existência de maior apoio nesse nível.

13- Se tivesse que implementar alterações no processo, quais seriam as áreas de principal intervenção?

Neste momento é difícil fazer essa avaliação, já que nos encontramos no início do processo de reestruturação em que ainda não se sabe correctamente quem é quem no meio da instituição, há linhas que foram traçadas, muitas resistências e contravapores e boas vontades, mas não podemos ficar só por aí. Mas é muito cedo para apontar áreas onde devem ser feitas alterações, talvez lá para o meio do ano, quando a “poeira assentar” se possa dar essa resposta.

ENTREVISTA Nº 2:

Entrevistado: Sargento-ajudante Manuel Familiar

- 1- Antes de dar início à entrevista, gostaria de saber se tem alguma dúvida sobre o trabalho e sobre esta entrevista?**

Não

- 2- Importa-se que esta entrevista seja gravada e utilizada como instrumento de análise no trabalho?**

Não

- 3- Considera o processo de compras como o principal motor de todo o processo logístico? Porquê?**

No meu ponto de vista, penso que sim. Isto porque é a partir do processo, que são abertos os nossos horizontes. O que faz mover a instituição é no fundo o processo de compras, visto a satisfação das necessidades ser suprida através da aquisição de bens ou serviços.

- 4- O processo de compras é o mais adequado para a satisfação das necessidades da instituição?**

Quanto ao processo penso que é adequado, mas a forma como é processado levanta algumas dúvidas.

Ao nível da unidade, penso que sim, o processo é o correcto, porque ao estarmos a implementar e pôr no terreno o processo de compras estamos a sistematizar a informação e vamos buscar o que realmente precisamos e não adquirir produtos supérfluos. Ao nível da instituição tenho algumas dúvidas, porque de maneira geral, verifica-se que quando o material chega às nossas mãos, inclusive os prazos de garantia já se encontram ultrapassados. Mas espero que com a reestruturação isso seja alterado e possamos fazer uso atempadamente dos bens. Podemos falar dos sistemas de informação que ontem se encontravam actualizados mas hoje já não estão.

- 5- Com as constantes alterações que a sociedade tem sofrido, que tem feito a GNR para se manter actualizada?**

A GNR tem que acompanhar também essa evolução. Apostando na formação, adaptando-se às novidades e evolução da própria sociedade, dotando os recursos humanos com material mais avançado que o actual e renovar os materiais

existentes, pois só assim se conseguirá acompanhar as tendências da sociedade civil.

6- Com a reestruturação da GNR como é que o processo de compras irá ficar? Aposta-se numa política de centralização ou descentralização? Será benéfica esta decisão?

Por aquilo que se está a verificar e da informação que tem chegado, o processo está a ser orientado para políticas de centralização. Com isto, penso que vamos perder um pouco, ou seja, as expectativas que eu tinha com a criação dos comandos territoriais era a aproximação da população, para melhor prestação do nosso serviço. Mas com esta centralização do processo aquisitivo no CARI, poder-se-á perder o contacto com a população e não se conseguir satisfazer as necessidades em tempo oportuno que cada unidade tem.

Com esta centralização, o funcionamento dos antigos CA e as responsabilidades dos funcionários dos mesmos perdem a sua razão de existência, iremos ficar um pouco despidos da nossa missão e função que era ajudar a unidade na sua manutenção e a aquisição de bens e serviços necessários para o desenrolar normal das actividades específicas de cada unidade. Mas apesar disso penso que poderá ter aspectos positivos, mas só o tempo dirá se a opção de centralização será a melhor para a instituição.

7- A existência de uma central de compras ao nível do Ministério, onde se reunissem as necessidades das forças de segurança nacional, poderia trazer vantagens para o processo?

Segundo o meu ponto de vista e do conhecimento que tenho da antiga central de compras do estado, penso que não iremos ganhar nada com isso, porque o que se verificava é que com os nossos mecanismos de pesquisa conseguíamos encontrar no mercado local, neste caso a área de Lisboa, preços mais acessíveis e competitivos que aqueles que eram praticados e conseguidos pela central de compras. Isto porque o fornecedor irá imputar somente a nós os custos de distribuição, custos locais e o que se passa na Associação Nacional de Compras Públicas (ANCP) e com a Central de Compras do Estado (CCE) é que a distribuição e aquisição são a nível nacional o que vai diluir os custos da distribuição a todos os adquirentes participantes dessa união. Penso que somente fará sentido recorrer a esses meios quando se trate de grandes compras, mas se forem materiais com um volume de negócio menor a aquisição deve ser pelos meios internos, porque da outra forma trará maiores custos. No que respeita a bens do dia-a-dia que fazem funcionar a unidade, para a prestação do serviço para o qual a unidade foi criada não

se deveria centralizar porque recorrendo ao mercado local conseguir-se-á melhores preços.

8- Vê os sistemas de informação como fonte de competitividade?

Sim, penso que sim. Cada vez mais e face à nova realidade social a Guarda tem que se adaptar e acompanhar a evolução que os sistemas de informação têm trazido. Isso tem-se verificado e a Guarda tem vindo a apetrechar-se minimamente para responder aos anseios da instituição. Com os SI podemos obter de uma forma mais rápida informação sobre fornecedores, melhor distribuição da informação, poupando tempo e trabalho, pois deixa de haver a necessidade de procurar no meio das resmas de papel a informação sobre algo visto que ela se encontra toda organizada na base de dados do sistema. Com eles poderíamos acelerar a forma de processamento e desenvolvimento dos processos aquisitivos.

Apesar da GNR ter feito alguns progressos na especialização dos SI ainda teremos que esperar algum tempo até a GNR obter um sistema que consiga responder à realidade da instituição. Aqui talvez não seja a falta de um sistema, mas sim a falta de formação existente. A maior parte das vezes os militares aprendem com os erros ou então pela necessidade de evoluir e aprender. Existe a transmissão de ideias entre as pessoas que desempenham essas funções mas só isso não chega para se rentabilizar os processos.

9- A internet é um meio utilizado no processo de compras da instituição?

Sim. Não tanto na realização do processo, mas sim como meio auxiliar para recolha de informação adicional para quando for a altura de lançar o procedimento. Mas na realização do procedimento ainda não por causa da não existência das plataformas, o que não nos permite tirar benefício desse meio para a realização da compra. Mas para a busca de informação não existem dúvidas que é uma mais-valia. Na instituição temos que abordar cada caso de forma diferente e com o recurso a este meio podemos ir melhorando as nossas práticas adicionando informação há já existente, e satisfazer as necessidades de forma mais eficaz e com melhor qualidade.

A internet é um meio que por vezes serve como nosso formador. Como a formação que a instituição fornece é escassa por variadíssimas vezes é ela que nos fornece a informação necessária para um melhor desempenho da nossa função.

10- A implementação do novo Código de Contratos Públicos vai trazer vantagens/desvantagens ao processo?

Neste momento é um pouco complicado responder a essa pergunta, pois encontramos-nos numa fase embrionária, a lei entrou em vigor à relativamente pouco tempo e podemos dizer que um pouco de forma abrupta que nos deixou um pouco à “nora”.

Mas já se começam a sentir algumas diferenças quanto à forma de realização do processo. Ao nível da desmaterialização do processo, deixa de ser necessário a apresentação da documentação por parte de todos os concorrentes e só a entidade a quem é adjudicado o procedimento é que tem essa necessidade. Como ainda estamos numa fase transitória essa desmaterialização ainda não é muito visível, mas quando entrarmos na fase das plataformas poderemos notar realmente quais as vantagens que o CCP trouxe para a instituição. Mas a nível da redução de tempo não tenho dúvidas que se irá beneficiar com esta implementação, quanto ao resto só mesmo o tempo o dirá.

11- A implementação do Código e a reestruturação da GNR em simultâneo beneficiam o desenrolar do processo?

Eu penso que não. Porque a organização teve a necessidade de se reorganizar e o que se verifica é que existe uma desorganização total. O que acontece é que ninguém sabe onde se vai sentar e isso não traz benefícios para o desenrolar do processo. Mas talvez com o passar do tempo e com o desenrolar dos acontecimentos seja recuperado o tempo que se perdeu nesta fase. Nós fomos apanhados numa fase crítica, já que ainda não estávamos totalmente adaptados ao código e não dominávamos na perfeição o mecanismo do mesmo e cai sobre nós a reestruturação, que veio desorganizar a nossa forma de trabalhar devido a não estar definida a estrutura base e a posição que cada militar ocupa na nova organização.

12- Considera a formação que os militares têm ou tiveram adequada para lidarem com o novo código de contratação?

Não. Nem de perto nem de longe. No meu caso, que já estou a trabalhar com o terceiro Dec-Lei, não existiu formação para lidar com eles. Nos dois primeiros a formação foi nula, não tive. Quanto ao novo Código já existiu alguma, porque houve a necessidade da própria instituição fazer algo para que os militares com responsabilidades aquisitivas se adaptassem à nova forma de contratação, mas mesmo assim penso que foi insuficiente, isto porque este código é muito mais vasto, abarca duas áreas que se encontravam separadas, as obras públicas e as aquisições de bens e serviços, e isso veio complicar ainda mais a nossa missão porque a formação que nos foi facultada não foi a adequada.

Eu tenho esta visão porque de início, quando comecei a ter funções administrativas não tive qualquer formação para exercer estas funções e fui aprendendo com a experiencia de vida. A própria instituição ao longo do tempo tem melhorado esse aspecto porque quando entrei para a instituição a aposta na formação era nula e agora com a centralização da informação a instituição deveria apostar nessa formação e fazer com que os militares que vão ficar responsáveis pelas compras seja mais proficiente nas tarefas que desempenham. A especialização seria benéfica porque o próprio mercado é mais específico e complexo e se existirem pessoas que estejam preparadas para lidar com as áreas de incidência do CCP a instituição só tem é a lucrar com a formação.

13- Se tivesse que implementar alterações no processo, quais seriam as áreas de principal intervenção?

Penso que o primeiro aspecto seria não centralizar a informação, pelo menos da forma como se pretende e o segundo aspecto será a formação.

A centralização devido às especificidades de cada unidade. Os militares já sabem o que fazer nas situações que lhes são pedidas e têm um melhor conhecimento do que se necessita nelas. Pode-se dizer que os bens específicos deveriam ser adquiridos pelas secções logísticas das unidades.

Quanto há formação, pois ela é fundamental para o desenvolvimento dos militares que trabalham nestas áreas. Se continuarmos a deixar os militares a limitarem-se a ler livros e tirar os seus próprios apontamentos segundo o que lhe parece mais correcto a instituição pode vir a ter problemas visto que actualmente as empresas encontram-se no mesmo patamar que a GNR mas com o passar do tempo vão especializar-se e podem trazer complicações se os militares não tiverem também essa especialização.

ENTREVISTA Nº 3:

Entrevistado: Primeiro-sargento José Durão

1- Antes de dar início à entrevista, gostaria de saber se tem alguma dúvida sobre o trabalho e sobre esta entrevista?

Não

2- Importa-se que esta entrevista seja gravada e utilizada como instrumento de análise no trabalho?

Não

3- Considera o processo de compras como o principal motor de todo o processo logístico? Porquê?

As questões logísticas são o suporte de uma instituição deste género. O processo de compras pode ser um factor de competitividade caso exista um planeamento de tudo o que a GNR precisa. Neste caso é necessário que se efectue um levantamento das necessidades atempadamente de todo o dispositivo. O processo de compras é o motor do processo logístico mas se quisermos espremer mais a questão teremos que dar esse protagonismo à identificação das necessidades. Somente com o reconhecer da necessidade é que se faz despoletar o processo logístico.

4- O processo de compras é o mais adequado para a satisfação das necessidades da instituição?

O processo de compras que está a ser implementado é aquele que melhor se adapta ao CCP e à lei. A GNR é que tem que mudar a sua forma de actuar e não o novo código adaptar-se a nós.

Actualmente o que se verifica, com entrada em vigor do novo código, está a haver alguma dificuldade para satisfazer as necessidades porque as estruturas ainda não estão montadas de forma a dar uma resposta que vá de encontro com o disposto na lei. Isto significa que, atendendo aos procedimentos que estão instituídos, às fases procedimentais que têm de ser cumpridas, o modelo que está idealizado é bom, mas a questão que se nos pousa é o grau de exequibilidade, que nesta fase inicial, o processo poderá ter mas com o passar do tempo e com a evolução, o modelo instituído será uma mais-valia e o mais adequado para a instituição.

5- Com as constantes alterações que a sociedade tem sofrido, que tem feito a GNR para se manter actualizada?

Eu penso que aqui a GNR tem estado a trabalhar de uma forma correcta. Já no anterior regime, se assim podermos tratar, antes da entrada em vigor do Dec-Lei nº 18/2008 que vem exigir a utilização dos meios electrónicos para realizar as publicações dos concursos e utilização do mesmo suporte no seu decorrer, a GNR na área das compras já utilizava uma espécie de plataforma para apresentar as peças do procedimento recorrendo ao portal da GNR. No meu entender isso mostra um interesse da GNR em actualizar-se relativamente às novas exigências da sociedade. Mas uma coisa é certa para além disso pouco mais se tem feito. Em Junho acaba o prazo da transição do papel para as plataformas e se isso vai acontecer penso que já deveríamos estar com a trabalhar com as plataformas para nos ambientarmos, o que não se verifica porque elas nem estão implementadas. Por isso eu digo que a modernização e a actualização são importantes, visto que só

assim é que acompanhamos a sociedade mas para que isso possa acontecer tem que existir planeamento. Somente com esse planeamento é que a instituição conseguirá acolher as inovações sem problemas.

6- Com a reestruturação da GNR como é que o processo de compras irá ficar? Aposta-se numa política de centralização ou descentralização? Será benéfica esta decisão?

Sem dúvida que aquilo que se pretende com a reestruturação é a centralização das compras. Nós iremos ser uma central de compras dentro de outra central de compras. Isto porque a GNR é uma das entidades que realiza compras públicas e desta forma deve recorrer preferencialmente à Associação Nacional de Compras Públicas (ANCP) e Unidade Ministerial de Compras (UMC).

Estas duas entidades realizam procedimentos aquisitivos e sempre que possamos recorrer a eles devemos fazê-lo. Com essa centralização que eles pretendem e para a qual a GNR caminha beneficiaremos com a redução dos custos e também quanto à questão da tramitação do procedimento porque são eles que tratam de tudo e nós ao dirigirmo-nos a eles somente temos que levar os produtos.

Esta centralização pode-se dizer que não foi a GNR que a quis implementar por vontade própria mas sim porque a legislação assim o diz.

Quanto ao ser benéfica eu penso que sim o problema é que isto está tudo num princípio. A UMC e a ANCP só agora é que estão a fazer o levantamento das necessidades transversais da Administração Pública, aquilo que mais é utilizado para desencadear esses procedimentos que posteriormente iremos tirar partido. Como eles só agora é que estão a fazer esse levantamento também é sinónimo de que o processo ainda não se encontra bem implementado. Mas as vantagens existem porque os efeitos de escala esmagam os preços de uma compra de uma organização só, apesar de só se verificar estas vantagens quando tudo se encontrar em pleno funcionamento.

7- A existência de uma central de compras ao nível do Ministério, onde se reunissem as necessidades das forças de segurança nacional, poderia trazer vantagens para o processo?

Eu penso que poderia ser benéfico mas somente se centralizarmos as grandes aquisições. As aquisições de menor volume devem ser feitas individualmente porque elas podem aparecer em qualquer altura e não podem ser previstas.

8- Vê os sistemas de informação como fonte de competitividade?

São uma fonte de competitividade porque eles vêm dar uma maior consistência aos princípios dispostos no Código. Maior transparência, concorrência e igualdade. Com os sistemas de informação passaremos a ter um maior controlo do procedimento e de todas as acções ligadas ao processo. Maior transparência porque existe uma apresentação de dados a todos os participantes pondo de parte a questão do benefício de determinados concorrentes. Com os sistemas de informação todos os participantes são tratados de igual forma e qualquer um pode apresentar a sua proposta desde que os bens ou serviços cumpram os requisitos dispostos no caderno de encargos.

Daí os sistemas de informação serem uma fonte de competitividade.

9- A internet é um meio utilizado no processo de compras da instituição?

Sim. Nesta última fase já era utilizada. O portal da GNR já era utilizado para colocar as peças do procedimento e agora com o regime transitório é utilizada em alguns procedimentos para enviar por *e-mail* os convites e as peças do procedimento nos casos de ajuste directo. Após a entrada em vigor do CCP e com a obrigação da utilização dos meios electrónicos, a única forma que dispomos de não o contrariar é utilizar o portal e o envio de *e-mails*.

Como resposta a esta questão poderemos dizer que é um processo utilizado por força de imposição do CCP mas também por utilizarmos o portal da GNR como mecanismo de apoio ao processo de compras.

10- A implementação do novo Código de Contratos Públicos vai trazer vantagens/desvantagens ao processo?

Esta é uma questão um pouco inconclusiva. As vantagens já foram enunciadas e o que é que o próprio código pretende trazer aos processos de compras, maior celeridade, mais transparência nos procedimentos e incentivo concorrencial e menos burocracia nos procedimentos.

Segundo o meu ponto de vista existirão dificuldades inicialmente. Isto acontece porque as entidades adjudicantes não estão devidamente preparadas e estruturadas para responder às exigências do código. Como exemplo temos a GNR, que só agora está a implementar o modelo e este não está preparado para responder às exigências do código. Penso que houve um corte muito brusco na forma de trabalhar. Apesar de se pensar que estamos a começar do zero, não é assim porque os procedimentos já vêm do passado e não estamos a conseguir dar continuidade a todos os processos. O que pode vir acontecer é que alguns ultrapassem os prazos para adjudicação e assim vamos contra o disposto no código, obrigatoriedade de adjudicar.

Outra desvantagem é que as entidades devem avaliar muito bem o caderno de encargos e especificar o pretendido porque se assim não acontecer pode-se adjudicar a alguém que tenha reparado numa falha e apresentar os bens ou serviços com características diferentes das pretendidas. Temos que pensar que agora todas as informações estão na plataforma, tanto o caderno de encargos, os nossos relatórios e as propostas dos outros concorrentes, sendo fácil encontrar as falhas podendo originar impugnações e daí a necessidade de elaborar os cadernos de encargos com muita atenção, indicando todas as características pretendidas. Mas é muito cedo para referir o que a implementação do código trará de novo à instituição.

11- A implementação do Código e a reestruturação da GNR em simultâneo beneficiam o desenrolar do processo?

Não. A reestruturação veio condicionar em parte a implementação do Código e do novo modelo de aquisição. Penso que poderia ter beneficiado se a GNR tivesse feito um planeamento atempado para suprir as dificuldades por que estamos a passar hoje. Penso que se tivessemos efectuada a implementação progressiva do modelo aquisitivo hoje teríamos a tarefa facilitada. Se já estivesse implementada a plataforma e os meios humanos se encontrassem à disposição da repartição não existiria qualquer problema, mas o que acontece é que não está implementada a estrutura base e as necessidades têm que ser satisfeitas. Era preferível que o processo se mantivesse da mesma forma mas com a decisão e as orientações a partirem daqui até que as bases na repartição estivessem implementadas. Foi um corte muito rígido na forma de actuar e agora temos que suprir as necessidades da instituição sem recursos materiais nem humanos e daí advêm as dificuldades da execução procedimental. Mas não podemos considerar que a reestruturação é que foi a culpada do atraso no processo mas sim a forma com se pensou alterar o modelo aquisitivo. Penso que veio atrasar a conclusão dos procedimentos

12- Considera a formação que os militares têm ou tiveram adequado para lidarem com o novo código de contratação?

Essa é outra questão muito semelhante à anterior. Penso que o planeamento faltou neste âmbito também. As formações que são ministradas aos militares são sempre curtas, mas que servem para dar uma ideia geral sobre o que irão encontrar pela frente mas estas só começaram a ser ministradas a pouco tempo do início da entrada em vigor do código e se houvesse uma maior preocupação com o assunto conseguir-se-ia um melhor desempenho dos militares nesta área. Mas também defendo que as pessoas que deveriam ser colocadas a desempenhar funções aqui

seriam aquelas que já trabalhavam nesta área e não como acontece que muitas delas estão a iniciar agora a sua actividade na área das compras. Muitas acabam as formações e são colocadas nestas funções o que pode originar ainda mais atrasos. Sendo aqui a unidade que vai tratar dos processos aquisitivos deveriam ser colocadas as pessoas com maior rotina para ajudar ao melhor desenrolar do processo, isto inicialmente, depois com as estruturas já definidas e com o normal desenrolar dos procedimentos poderiam ser colocadas essas pessoas aqui para elas se ambientarem ao funcionamento. Por isto a resposta tem que ser clara e simples, não tiveram a formação adequada para incorporar este modelo aquisitivo.

13- Se tivesse que implementar alterações no processo, quais seriam as áreas de principal intervenção?

No meu entender o modelo está bem pensado porque vamos beneficiar por efectuarmos aquisições em maior número o que permitira preços menores e maximizar assim o orçamento disponível.

Um aspecto que vejo como negativo é a centralização efectuada pela ANCP e UMC que nos torna um pouco dependentes deles nas aquisições pois nalguns casos somos obrigados a recorrer somente a eles.

A falta de planeamento e preocupação também veio prejudicar o processo porque hoje estamos a trabalhar sem os meios necessários para obter os bens e serviços para satisfazer as necessidades institucionais. Não é um problema do modelo mas se tivessem pensado nisso poder-se-ia estar a trabalhar mais eficazmente.

No entanto penso que ainda é muito prematuro para falar das alterações que o processo deveria sofrer. Ainda é um princípio e muitas coisas poderão ser alteradas.

APÊNDICE C – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

MESTRADO EM CIÊNCIAS MILITARES – GNR - RAMO ADMINISTRAÇÃO

TPO – GNR ADMINISTRAÇÃO MILITAR 2007/2008

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

Questionário

Trabalho realizado pelo Aspirante de AM José João Garcia de Carvalho

Orientador: Sr.^a Capitão de AM Idalina Bispo

Janeiro de 2009

Escola da Guarda

TIROCÍNIO PARA OFICIAIS

O inquérito que a seguir é apresentado será utilizado para fins estatísticos no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada do Aspirante de Administração Militar José Carvalho, subordinado ao tema “Análise crítica do processo de Compras na GNR”. É um inquérito dirigido aos militares que desempenham funções na área das compras.

Os dados recolhidos serão apenas destinados à realização do estudo, sendo garantida a confidencialidade dos mesmos. Este inquérito é anónimo. Obrigada pela vossa colaboração.

Inquérito Nº _____

Instruções: Para cada item marque uma cruz (X) no quadrado que corresponda à sua situação.

1. CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

1.1. Qual é o seu género?

Masculino

☐

Feminino

☐

1.2. Qual é a sua categoria?

Guarda

☐

Sargento

☐

Oficial

☐

1.3. Qual é a sua faixa etária?

Menos de 30 anos

☐

Entre 30 e 40 anos

☐

Entre 41 e 50 anos

☐

Mais de 50 anos

☐

1.4. Qual é o seu nível de habilitação?

Ensino secundário

☐

Bacharelato

☐

Licenciatura

☐

Mestrado

☐

Doutoramento

☐

1.5. Há quanto tempo trabalha na área das compras?

Menos de 1 ano

Entre 1 ano e 2 anos

Entre 2 anos e 3 anos

Mais de 3 anos

2.

Na resposta aos itens seguintes, tenha em consideração a escala de 1 a 5 em que:

1 = Discordo Totalmente

2 = Discordo

3 = Não tenho opinião formada (indeciso)

4 = Concordo

5 = Concordo Totalmente

2.1. Gosta da função que desempenha.

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.2. Recebeu formação adequada para o desempenho das suas funções.

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.3. Sentiu dificuldades em trabalhar com o processo de compras implementado.

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.4. Recebeu documentação apropriada para o auxiliar no desempenho da sua função

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.5. Obteve informação adequada acerca das mudanças nas suas tarefas.

1	2	3	4	5

2.6. Considera a compra o motor de todo o processo logístico.

1	2	3	4	5

2.7. Existir alguém na instituição responsável pela negociação dos contratos.

1	2	3	4	5

2.8. Considera o processo de compras utilizado na instituição o mais adequado.

1	2	3	4	5

3. O processo de compras e as implicações na mudança organizacional

3.1. A função que desempenha alterou a sua forma de trabalhar.

1	2	3	4	5

3.2. Quando se mudou para os sectores das compras existiram:

3.2.1. Mudanças na realização do seu trabalho ao nível:

3.2.1.1. Das práticas de trabalho diárias

1	2	3	4	5

3.2.1.2. Dos procedimentos

1	2	3	4	5

3.2.1.3. Da organização do trabalho

1	2	3	4	5

3.2.1.4. Da obtenção da informação relevante

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3.3. Constituem oportunidades para a mudança do processo

3.3.1 Reorganização da GNR

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3.3.2 Reorganização da Administração Pública

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3.3.3 Melhorar as competências técnicas das pessoas

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3.3.4 Alteração do modo de realizar as tarefas e processos

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3.3.5 Centralização do processo

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3.3.6 Criação de uma central de compras

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3.3.7 Implementação de um sistema ERP (Enterprise Resource Planning)

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3.3.8 Implementação da internet no processo

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4. Novo Código de Contratação Pública

4.1. Concorda com a implementação do novo código.

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4.2. Teve formação adequada para trabalhar com o código.

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4.3. A nova forma de contratação é mais adequada que a anterior.

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4.4. O presente Código traz vantagens.

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4.5. O Código vem desburocratizar o processo de compras.

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4.6. Consegue-se economizar tempo e meios.

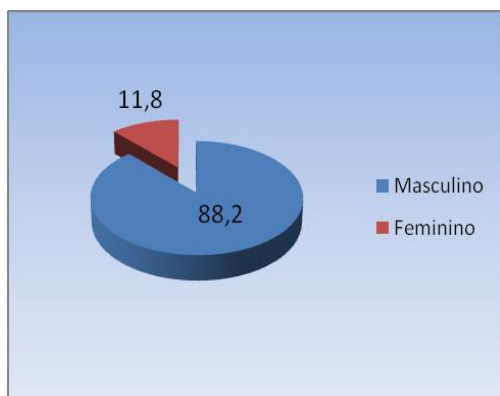
1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Obrigado pela vossa colaboração e pelo tempo dispendido

APÊNDICE D – ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO

1- CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

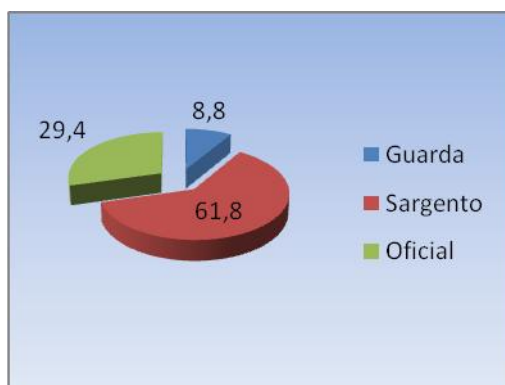
Gráfico 1 – Questão nº 1.1: Qual é o seu género?



Neste questionário verifica-se que 11,8% dos inquiridos são do género feminino e 88,2% masculino.

Gráfico D.1: análise da questão nº 1.1. do questionário.

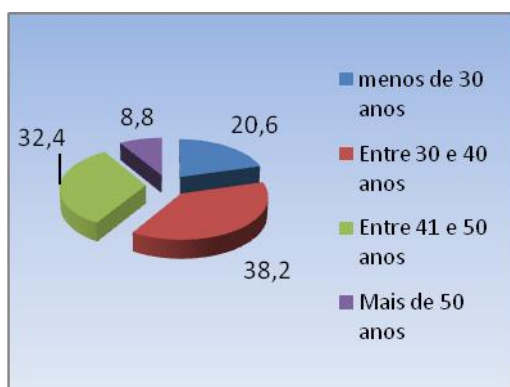
Gráfico 2 – Questão nº 1.2: Qual é a sua categoria?



Constata-se também que a grande maioria dos inquiridos são sargentos 61,8%, 29,4% são oficiais e apenas 8,8% são guardas.

Gráfico D.2: análise da questão nº 1.2. do questionário.

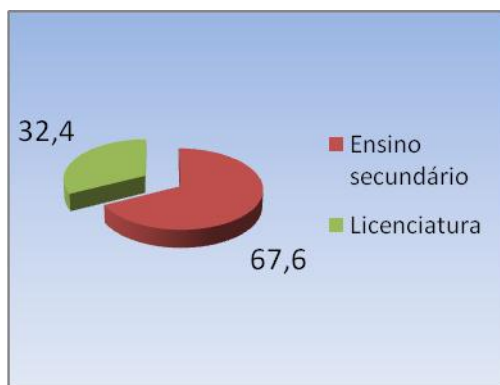
Gráfico 3 – Questão nº 1.3: Qual é a sua faixa etária?



Através da análise do gráfico, é possível constatar que 20,6% dos inquiridos têm menos de 30 anos, 38,2% dos inquiridos tem entre 30 e 40 anos, 32,4% tem entre 41 e 50 anos e 8,8% tem mais de 50 anos.

Gráfico D.3: análise da questão nº 1.3. do questionário.

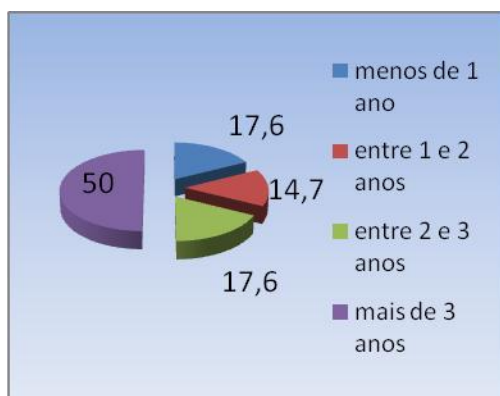
Gráfico 4 – Questão nº 1.4: Qual é o seu nível de habilitação?



O nível literário dos inquiridos é na sua grande maioria o ensino secundário 67,6%.

Gráfico D.4: análise da questão nº 1.4. do questionário.

Gráfico 5 – Questão nº 1.5 Há quanto tempo trabalha na área das compras?:

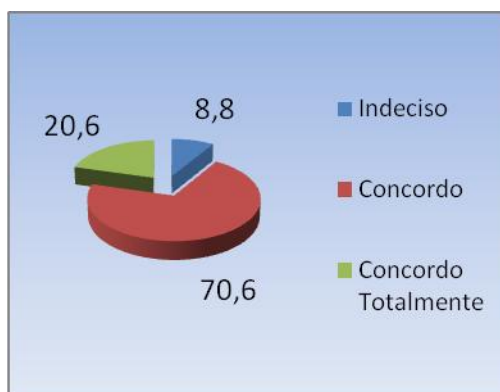


Nesta questão, 17,6% dos inquiridos trabalham há menos de um ano nesta área, 14,7% desempenham estas entre um e dois anos, 17,6% entre dois e três e 50% trabalham há mais de três anos.

Gráfico D.5: análise da questão nº 2.1. do questionário.

2- A FUNÇÃO COMPRA

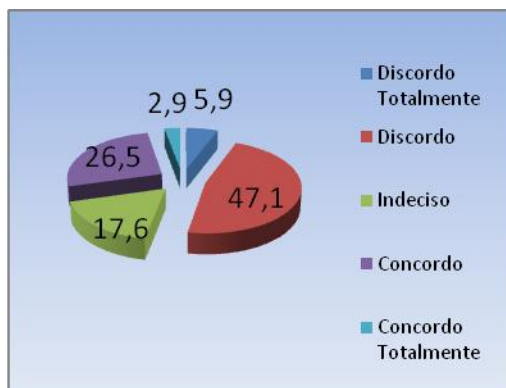
Gráfico 6 – Questão nº 2.1 Gosta da função que desempenha:



Podemos verificar que os militares gostam a função que desempenham pois 70,6% Concordam (C) e 20,6% Concordam (CT) Totalmente, mas 8,8% estão indecisos (I).

Gráfico D.6: análise da questão nº 2.1. do questionário.

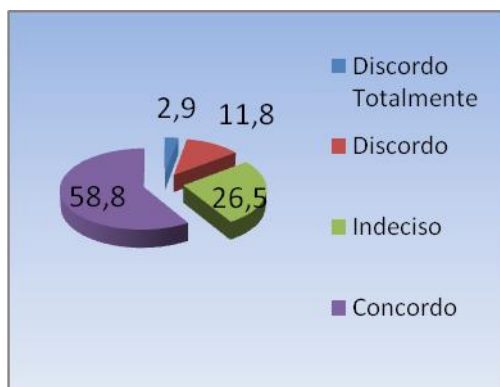
Gráfico 7 – Questão nº 2.2 Recebeu formação adequada para o desempenho das suas funções:



Neste gráfico verifica-se que a formação ministrada aos militares não foi a mais adequada 5,9% discorda totalmente (DT) e 47,1% discorda (D), 17,6% mostram-se I enquanto que somente uma pequena percentagem está de acordo com a formação dada, 26,5 C e 2,9 CT.

Gráfico D.7: análise da questão nº 2.2. do questionário.

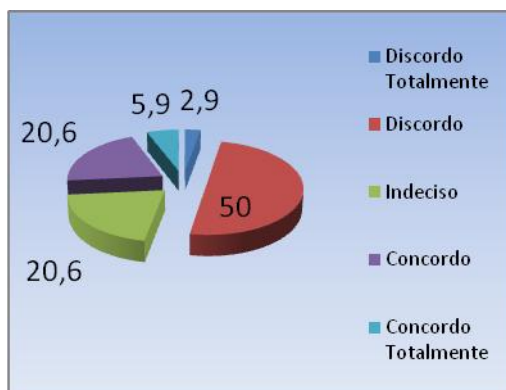
Gráfico 8 – Questão nº 2.3 Sentiu dificuldades em trabalhar com o processo de compras implementado:



Através da análise do gráfico podemos concluir que 58,8% sentiram alguma resistência a trabalhar com o processo, 11,8% dizem que não sentiram e 2,9% dizem que não sentiram nenhuma resistência. 26,5% mostram-se indecisos.

Gráfico D.8: análise da questão nº 2.3. do questionário.

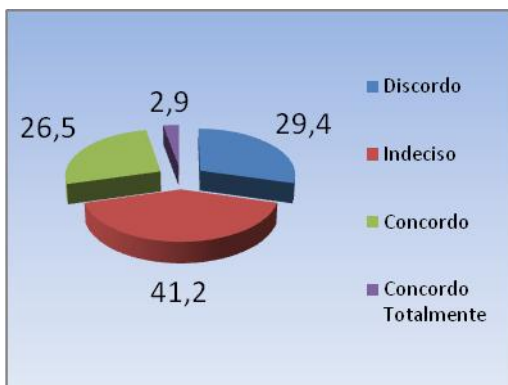
Gráfico 9 – Questão nº 2.4 Recebeu documentação apropriada para o auxiliar no desempenho da sua função:



Quanto à documentação que foi distribuída os militares dizem que não foi adequada, 50% D e 2,9% DT, apenas 20,6% C e 2,9% CT. Nota-se ainda que existe uma percentagem elevada de indecisão, 20,6% I.

Gráfico D.9: análise da questão nº 2.4. do questionário.

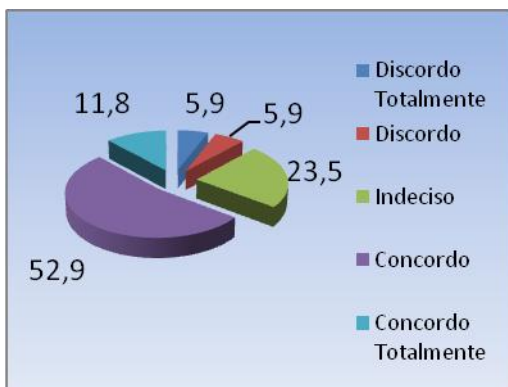
Gráfico 10 – Questão nº 2.5 obteve informação acerca das mudanças nas suas tarefas:



Em relação à afirmação proposta, 29,4% dos inquiridos discordam com a mesma, 26,5% concorda e 2,9% concordam totalmente. Nesta questão é ainda de referir que 41,2% se mostraram indecisos quanto a esta afirmação

Gráfico D.10: análise da questão nº 2.5. do questionário.

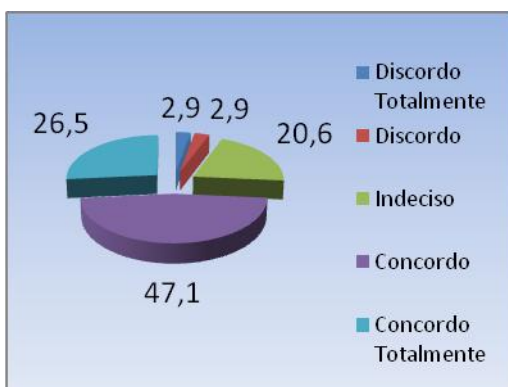
Gráfico 11 – Questão nº 2.6 Considera a compra o motor de todo o processo logístico:



Quanto a esta afirmação verifica-se que os militares concordam com a importância que a função tem para a organização, 52,9% C e 11,8% CT. Verifica-se que existe uma pequena percentagem que não lhe atribui essa importância, 5,9% D e 5,9% DT. Existe também uma grande indecisão 23,5%.

Gráfico D.11: análise da questão nº 2.6. do questionário.

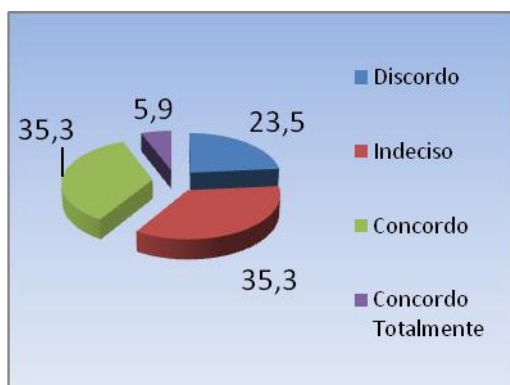
Gráfico 12 – Questão nº 2.7 Existir alguém responsável pela negociação dos contratos:



Os militares reconhecem que deveria existir alguém responsável pela negociação dos contratos na organização, 47,1% C e 26,5% CT. 20,6% mostra-se I e 2,9% D e 2,9% DT.

Gráfico D.12: análise da questão nº 2.7. do questionário.

Gráfico 13 – Questão nº 2.8 considera o processo de compras utilizado na instituição o mais adequado:

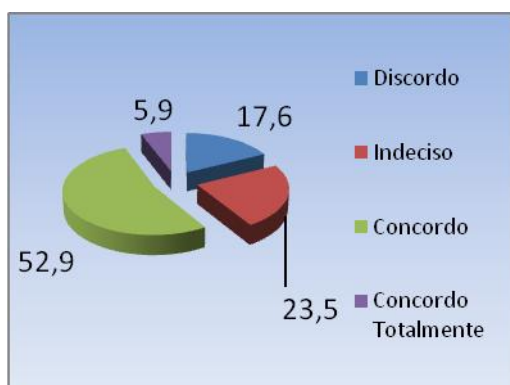


Neste ponto verifica-se que existe uma grande indecisão sobre a adequação do processo de compras, 35,3%, apesar de igual percentagem concordar. 23,5 % D e 5,9% CT.

Gráfico D.13: análise da questão nº 2.8. do questionário.

3- O PROCESSO DE COMPRAS E AS IMPLICAÇÕES NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Gráfico 14 – Questão nº 3.1 A função que desempenha alterou a sua forma de trabalhar:

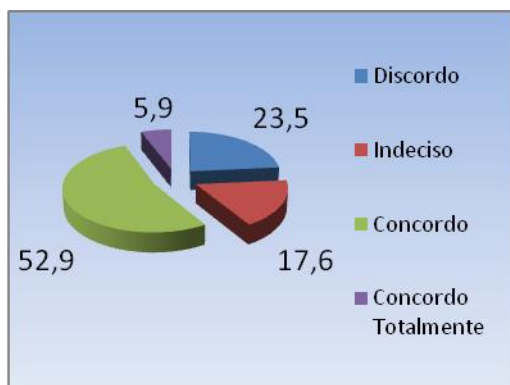


Através da análise do gráfico podemos constatar que 52,9% C que a sua função alterou bastante o seu trabalho e 5,9% CT.

Deve-se referir ainda que 23,5% mostrou estar indeciso e 17,6% disse não ter alterado em nada a sua forma de trabalhar.

Gráfico D.14: análise da questão nº 3.1. do questionário.

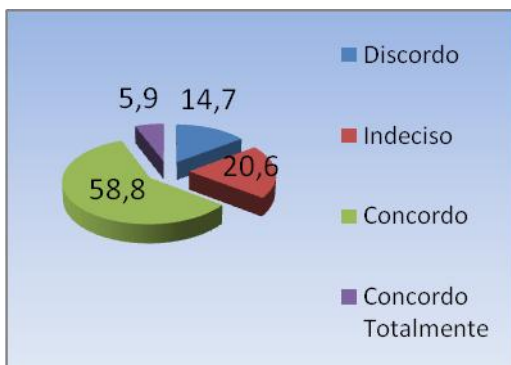
Gráfico 15 – Questão nº 3.2.1.1 A sua função induziu mudanças na realização do seu trabalho ao nível das práticas de trabalho diárias:



Apesar de haver uma elevada percentagem de indecisos, 17,6% e respostas discordo 23,5% a grande maioria dos inquiridos afirma que houve alterações nas suas práticas de trabalho, 52,9% C e 5,9% CT.

Gráfico D.15: análise da questão nº 3.2.1.1. do questionário.

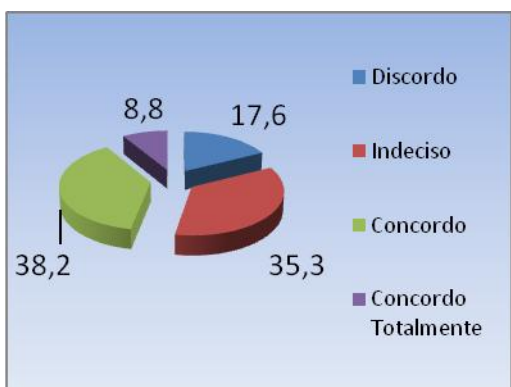
Gráfico 16 – Questão nº 3.2.1.2 A sua função induziu mudanças na realização do seu trabalho ao nível dos procedimentos:



O mesmo acontece nesta afirmação. Uma elevada percentagem de inquiridos a concordar com as alterações, 58,8% de C e 5,9% de CT. A indecisão tem uma percentagem de 20,6% e 14,7% dos inquiridos afirmam não ter alterado em nada.

Gráfico D.16: análise da questão nº 3.2.1.2. do questionário.

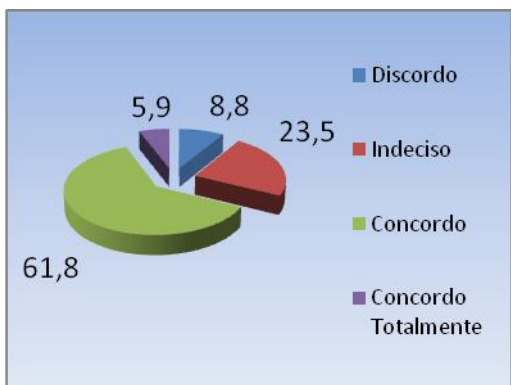
Gráfico 17 – Questão nº 3.2.1.3 A sua função induziu mudanças na realização do seu trabalho ao nível da organização do trabalho:



Nesta afirmação verifica-se que a função alterou a forma de organizar o trabalho, 38,2% apesar de existir uma grande indecisão, 35,3%.

Gráfico D.17: análise da questão nº 3.2.1.3. do questionário.

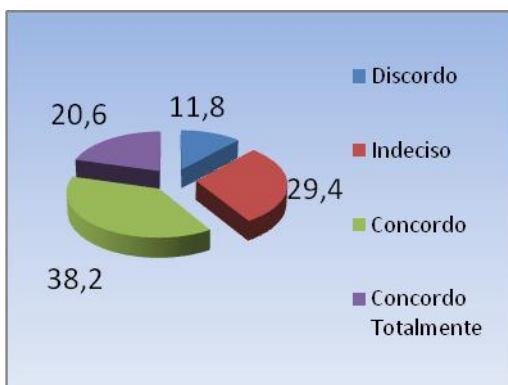
Gráfico 18 – Questão nº 3.2.1.4 A sua função induziu mudanças na realização do seu trabalho ao nível da obtenção de informação relevante:



Através da análise do gráfico, é possível constatar que para 61,8% dos inquiridos a sua função obrigou-os a procurar informação para o desempenho da mesma. A indecisão tem 23,5% de respostas enquanto que 8,8% discordam e afirmam não ter tido a necessidade de procurar informação.

Gráfico D.18: análise da questão nº 3.2.1.4. do questionário.

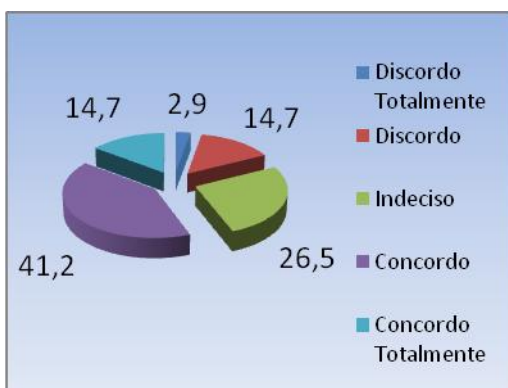
Gráfico 19 – Questão nº 3.3.1: Constitui uma oportunidade para a alteração do processo a Reorganização da GNR.



Em relação à afirmação proposta, 38,2% responde C e 20,6% CT, o que mostra ser um momento oportuno para alterar o processo. 29,4% não tem opinião formada e 11,8% discorda da afirmação.

Gráfico D.19: análise da questão nº 3.3.1. do questionário.

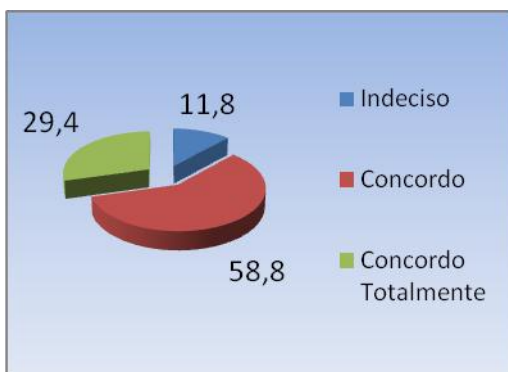
Gráfico 20 – Questão nº 3.3.2: Constitui uma oportunidade para a alteração do processo a Reorganização da Administração Pública.



Neste ponto os inquiridos respondem que concordam ser um momento oportuno, 41,2% para C e 14,7% CT. A indecisão tem um valor de 26,5 e 14,7% discorda da alteração neste momento. 2,9% responde DT.

Gráfico D.20: análise da questão nº 3.3.2. do questionário.

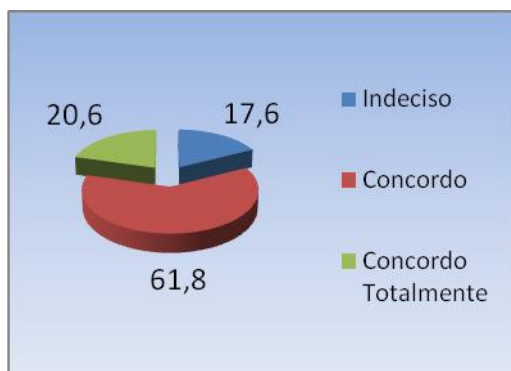
Gráfico 21 – Questão nº 3.3.3: Constitui uma oportunidade para a alteração do processo de compras a melhoria das competências técnicas das pessoas.



A mudança das competências técnicas das pessoas são vistas com um momento favorável para introduzir alterações no processo, 58,8% C e 29,4% CT, mas 11,8% mostram não ter opinião formada.

Gráfico D.21: análise da questão nº 3.3.3. do questionário.

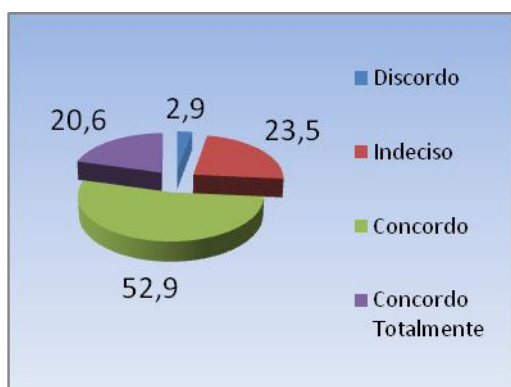
Gráfico 22 – Questão nº 3.3.4: Constitui uma oportunidade para a alteração do processo de compras a alteração do modo de realizar as tarefas e processos.



Apesar de haver 17,6% de indecisos, os restantes inquiridos concordam que a alteração da forma de realizar as tarefas e os processos são uma oportunidade para se dar a mudança.

Gráfico D.22: análise da questão nº 3.3.4. do questionário.

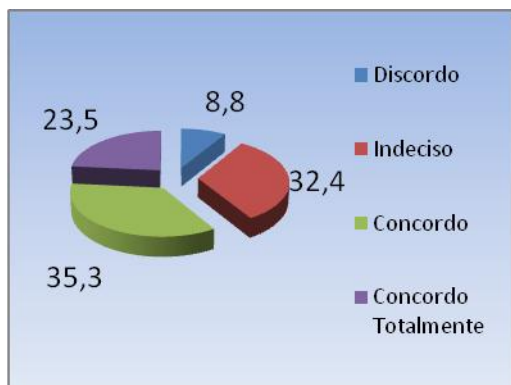
Gráfico 23 – Questão nº 3.3.5: Constitui uma oportunidade para a alteração do processo de compras a centralização do processo.



A centralização do processo de compras também é visto como oportunidade de mudança em que 73,5% C ou CT, apesar da elevada percentagem de indecisão, 23,5%.

Gráfico D.23: análise da questão nº 3.3.5. do questionário.

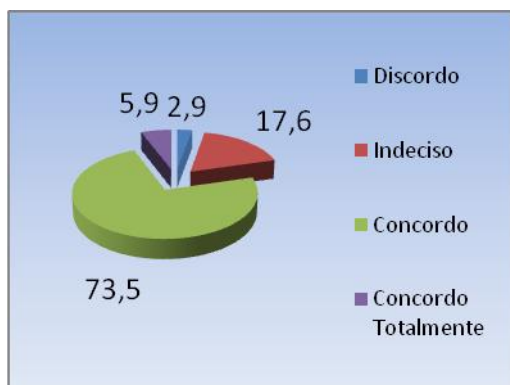
Gráfico 24 – Questão nº 3.3.6: Constitui uma oportunidade para a alteração do processo de compras a criação de uma central de compras.



Os inquiridos também concordam com a mudança com a criação de uma central de compras apesar da indecisão (32,4%) ter uma percentagem muito próxima da percentagem do concordo (35,3). 23,5% responde CT e 8,8% D.

Gráfico D.24: análise da questão nº 3.3.6. do questionário.

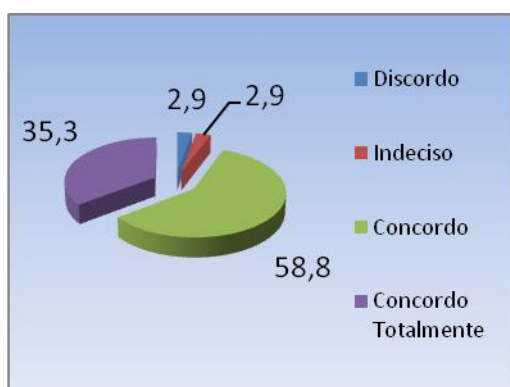
Gráfico 25 – Questão nº 3.3.7: Constitui uma oportunidade para a alteração do processo de compras a implementação de um sistema ERP.



A implementação de um sistema ERP é um momento em que a opinião dos militares se aproxima em que 73,5% responde C e 5,9% CT. A indecisão tem 17,6% das respostas e apenas 2,9% discordam da mudança neste

Gráfico D.25: análise da questão nº 3.3.7. do questionário.

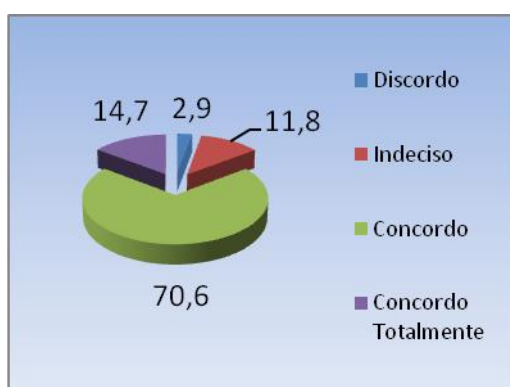
Gráfico 26 – Questão nº 3.3.8: Constitui uma oportunidade para a alteração do processo de compras a implementação da Internet no processo.



Quanto à implementação da Internet no processo os militares estão totalmente de acordo em que quase 95% dos inquiridos responde ser o momento oportuno para a mudança.

Gráfico D.26: análise da questão nº 3.3.8. do questionário.

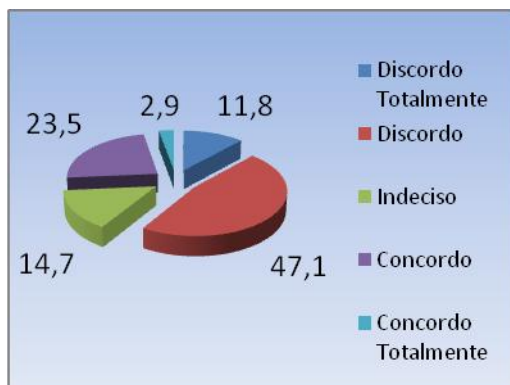
Gráfico 27 – Questão nº 4.1: Concorda com a implementação do novo Código.



Os inquiridos concordam com a implementação do novo código já que 70,6% responde C e 14,7% CT. A indecisão é de 11,8% e 2,9% D com a implementação do CCP.

Gráfico D.27: análise da questão nº 4.1. do questionário.

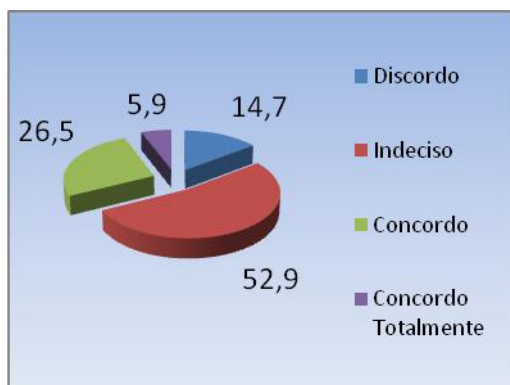
Gráfico 28 – Questão nº 4.2: teve formação adequada para trabalhar com o Código.



Neste ponto verifica-se que 58,9% dos inquiridos responde que não obteve formação adequada para lidar com o código, 14,7% mostra-se indeciso e 26,4% respondem C ou CT.

Gráfico D.28: análise da questão nº 4.2. do questionário.

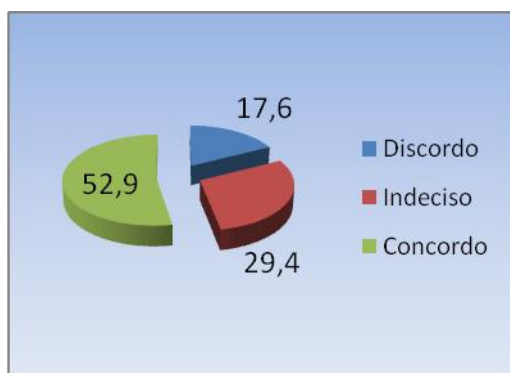
Gráfico 29 – Questão nº 4.3: A nova forma de contratação é mais adequada que a anterior.



Neste ponto os militares mostram uma enorme indecisão quanto à adequação do CCP, 52,9%, Talvez resultado do pouco tempo de utilização do mesmo. 14,7% respondem D, 26,5% C e 5,9% CT.

Gráfico D.29: análise da questão nº 4.3. do questionário.

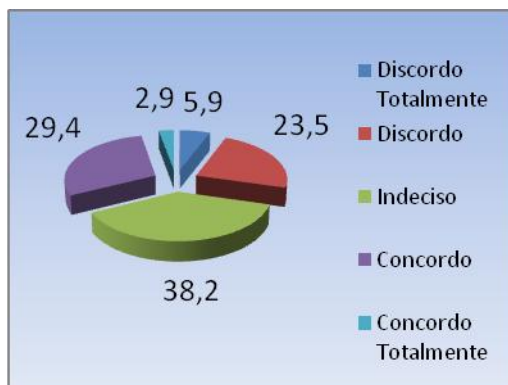
Gráfico 30 – Questão nº 4.4: O presente código traz vantagens



A maioria dos inquiridos concorda que o CCP traz vantagens, 52,9%. Apesar dessa percentagem 29,4% mostra-se indeciso e 17,6% discorda da afirmação.

Gráfico D.30: análise da questão nº 4.4. do questionário.

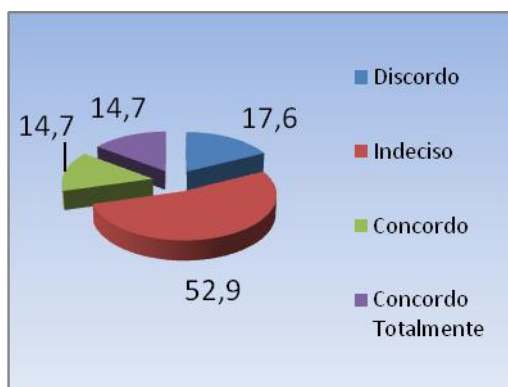
Gráfico 31 – Questão nº 4.5: O Código vem desburocratizar o processo de compras.



As respostas a esta afirmação mostram-se muito semelhantes visto que 38,2% responde I, 29,4% D ou DT e 32,1% C ou CT.

Gráfico D.31: análise da questão nº 4.5. do questionário.

Gráfico 32 – Questão nº 4.6: Consegue-se economizar tempo e meios.



Quanto à economia de meios e tempo os inquiridos mostram-se indecisos, 52,9%. 17,6% dos militares afirma que não se consegue economizar e 29,4% concordam que se consegue economizar tempo e meios.

Gráfico D.32: análise da questão nº 4.6. do questionário.

APÊNDICE E – QUADROS DE RESULTADOS

Gerados com o Programa SPSS® Versão 15.0 para Windows)

1- CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

Questão nº 1.1: Qual o seu género?

Quadro E.12: Respostas à questão 1.1 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	30	88,2	88,2	88,2
	Feminino	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 1.2: Qual é a sua categoria?

Quadro E.13: Respostas à questão 1.2 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Guarda	3	8,8	8,8	8,8
	Sargento	21	61,8	61,8	70,6
	Oficial	10	29,4	29,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 1.3: Qual é a sua faixa etária?

Quadro E.14: Respostas à questão 1.3 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	menos de 30 anos	7	20,6	20,6	20,6
	Entre 30 e 40 anos	13	38,2	38,2	58,8
	Entre 41 e 50 anos	11	32,4	32,4	91,2
	Mais de 50 anos	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 1.4: Qual é o seu nível de habilitações?

Quadro E.15: Respostas à questão 1.4 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino Secundário	23	67,6	67,6	67,6
	Licenciatura	11	32,4	32,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 1.5: Há quanto tempo trabalha na área das compras?

Quadro E.16: Respostas à questão 1.5 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	menos de 1 ano	6	17,6	17,6	17,6
	entre 1 e 2 anos	5	14,7	14,7	32,4
	entre 2 e 3 anos	6	17,6	17,6	50,0
	mais de 3 anos	17	50,0	50,0	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

2- A função compras

Questão nº 2.1: Gosta da função que desempenha.

Quadro E.17: Respostas à questão 2.1 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Indeciso	3	8,8	8,8	8,8
	Concordo	24	70,6	70,6	79,4
	Concordo Totalmente	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 2.2: Recebeu formação adequada para o desempenho das suas funções.

Quadro E.18: Respostas à questão 2.2 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	5,9	5,9	5,9
	Discordo	16	47,1	47,1	52,9
	Indeciso	6	17,6	17,6	70,6
	Concordo	9	26,5	26,5	97,1
	Concordo Totalmente	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 2.3: Sentiu dificuldades em trabalhar com o processo de compras implementado.

Quadro E.19: Respostas à questão 2.3 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	2,9	2,9	2,9
	Discordo	4	11,8	11,8	14,7
	Indeciso	9	26,5	26,5	41,2
	Concordo	20	58,8	58,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 2.4: Recebeu documentação apropriada para o auxiliar no desempenho da sua função

Quadro E.20: Respostas à questão 2.4 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	2,9	2,9	2,9
	Discordo	17	50,0	50,0	52,9
	Indeciso	7	20,6	20,6	73,5
	Concordo	7	20,6	20,6	94,1
	Concordo Totalmente	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 2.5: Obteve informação adequada acerca das mudanças nas suas tarefas.

Quadro E.21: Respostas à questão 2.5 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	10	29,4	29,4	29,4
	Indeciso	14	41,2	41,2	70,6
	Concordo	9	26,5	26,5	97,1
	Concordo Totalmente	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 2.6: Considera a compra o motor principal de todo o processo logístico.

Quadro E.22: Respostas à questão 2.6 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	5,9	5,9	5,9
	Discordo	2	5,9	5,9	11,8
	Indeciso	8	23,5	23,5	35,3
	Concordo	18	52,9	52,9	88,2
	Concordo Totalmente	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 2.7: Existir alguém na instituição responsável pela negociação de contratos.

Quadro E.23: Respostas à questão 2.7 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	2,9	2,9	2,9
	Discordo	1	2,9	2,9	5,9
	Indeciso	7	20,6	20,6	26,5
	Concordo	16	47,1	47,1	73,5
	Concordo Totalmente	9	26,5	26,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 2.8: Considera o processo de compras utilizado na instituição o mais adequado.

Quadro E.24: Respostas à questão 2.8 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	8	23,5	23,5	23,5
	Indeciso	12	35,3	35,3	58,8
	Concordo	12	35,3	35,3	94,1
	Concordo Totalmente	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

3- O processo de compras e as implicações na mudança organizacional

Questão nº 3.1: A função que desempenha alterou a sua forma de trabalhar

Quadro E.25: Respostas à questão 3.1 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	6	17,6	17,6	17,6
	Indeciso	8	23,5	23,5	41,2
	Concordo	18	52,9	52,9	94,1
	Concordo Totalmente	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 3.2.1.1: A sua função induziu mudanças na realização do seu trabalho ao nível das práticas de trabalho diárias

Quadro E.26: Respostas à questão 3.2.1.1 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	8	23,5	23,5	23,5
	Indeciso	6	17,6	17,6	41,2
	Concordo	18	52,9	52,9	94,1
	Concordo Totalmente	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 3.2.1.2: A sua função induziu mudanças na realização do seu trabalho ao nível dos procedimentos

Quadro E.27: Respostas à questão 3.2.1.2 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	5	14,7	14,7	14,7
	Indeciso	7	20,6	20,6	35,3
	Concordo	20	58,8	58,8	94,1
	Concordo Totalmente	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 3.2.1.3: A sua função induziu mudanças na realização do seu trabalho ao nível da organização do trabalho

Quadro E.28: Respostas à questão 3.2.1.3 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	6	17,6	17,6	17,6
	Indeciso	12	35,3	35,3	52,9
	Concordo	13	38,2	38,2	91,2
	Concordo Totalmente	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 3.2.1.4: A sua função induziu mudanças na realização do seu trabalho ao nível da obtenção de informação relevante

Quadro E.29: Respostas à questão 3.2.1.4 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	3	8,8	8,8	8,8
	Indeciso	8	23,5	23,5	32,4
	Concordo	21	61,8	61,8	94,1
	Concordo Totalmente	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 3.3.1: Constitui uma oportunidade para a alteração do processo de compras a reorganização da GNR.

Quadro E.30: Respostas à questão 3.3.1 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	4	11,8	11,8	11,8
	Indeciso	10	29,4	29,4	41,2
	Concordo	13	38,2	38,2	79,4
	Concordo Totalmente	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 3.3.2: Constitui uma oportunidade para a alteração do processo de compras a reorganização da Administração Pública

Quadro E.31: Respostas à questão 3.3.2 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	2,9	2,9	2,9
	Discordo	5	14,7	14,7	17,6
	Indeciso	9	26,5	26,5	44,1
	Concordo	14	41,2	41,2	85,3
	Concordo Totalmente	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 3.3.3: Constitui uma oportunidade para a alteração do processo de compras a melhoria das competências técnicas das pessoas

Quadro E.32: Respostas à questão 3.3.3 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Indeciso	4	11,8	11,8	11,8
	Concordo	20	58,8	58,8	70,6
	Concordo Totalmente	10	29,4	29,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 3.3.4: Constitui uma oportunidade para a alteração do processo de compras a alteração do modo de realizar as tarefas e processos.

Quadro E.33: Respostas à questão 3.3.4 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Indeciso	6	17,6	17,6	17,6
	Concordo	21	61,8	61,8	79,4
	Concordo Totalmente	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 3.3.5: Constitui uma oportunidade para a alteração do processo de compras a centralização do processo.

Quadro E.34: Respostas à questão 3.3.5 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	2,9	2,9	2,9
	Indeciso	8	23,5	23,5	26,5
	Concordo	18	52,9	52,9	79,4
	Concordo Totalmente	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 3.3.6: Constitui uma oportunidade para a alteração do processo de compras a criação de uma central de compras.

Quadro E.35: Respostas à questão 3.3.6 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	3	8,8	8,8	8,8
	Indeciso	11	32,4	32,4	41,2
	Concordo	12	35,3	35,3	76,5
	Concordo Totalmente	8	23,5	23,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 3.3.7: Constitui uma oportunidade para a alteração do processo de compras a implementação de um sistema ERP.

Quadro E.36: Respostas à questão 3.3.7 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	2,9	2,9	2,9
	Indeciso	6	17,6	17,6	20,6
	Concordo	25	73,5	73,5	94,1
	Concordo Totalmente	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 3.3.8: Constitui uma oportunidade para a alteração do processo de compras a implementação da Internet no processo.

Quadro E.37: Respostas à questão 3.3.8 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	2,9	2,9	2,9
	Indeciso	1	2,9	2,9	5,9
	Concordo	20	58,8	58,8	64,7
	Concordo Totalmente	12	35,3	35,3	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

4- Novo Código de Contratação Pública

Questão nº 4.1: Concorda com a implementação do novo código.

Quadro E.38: Respostas à questão 4.1 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	2,9	2,9	2,9
	Indeciso	4	11,8	11,8	14,7
	Concordo	24	70,6	70,6	85,3
	Concordo Totalmente	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 4.2: Teve formação adequada para trabalhar com o Código.

Quadro E.39: Respostas à questão 4.2 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	4	11,8	11,8	11,8
	Discordo	16	47,1	47,1	58,8
	Indeciso	5	14,7	14,7	73,5
	Concordo	8	23,5	23,5	97,1
	Concordo Totalmente	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 4.3: A nova forma de contratação é mais adequada que a anterior.

Quadro E.40: Respostas à questão 4.3 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	5	14,7	14,7	14,7
	Indeciso	18	52,9	52,9	67,6
	Concordo	9	26,5	26,5	94,1
	Concordo Totalmente	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 4.4: O presente código traz vantagens.

Quadro E.41: Respostas à questão 4.4 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	6	17,7	17,7	17,7
	Indeciso	10	29,4	29,4	47,2
	Concordo	18	52,9	52,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 4.5: O Código vem desburocratizar o processo de compras.

Quadro E.42: Respostas à questão 4.5 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	5,9	5,9	5,9
	Discordo	8	23,5	23,5	29,4
	Indeciso	13	38,2	38,2	67,6
	Concordo	10	29,4	29,4	97,1
	Concordo Totalmente	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Questão nº 4.6: Consegue-se economizar tempo e meios.

Quadro E.43: Respostas à questão 4.6 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	6	17,6	17,6	17,6
	Indeciso	18	52,9	52,9	70,6
	Concordo	5	14,7	14,7	85,3
	Concordo Totalmente	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Consistência do Inquérito

Quadro E.44: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,790	27

Quadro E.45: Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
pgt2.1	90,68	76,892	0,433	0,781
pgt2.2	92,06	74,239	0,338	0,782
pgt2.3	91,38	81,637	-0,071	0,801
pgt2.4	92,03	75,060	0,293	0,785
pgt2.5	91,76	74,852	0,396	0,779
pgt2.6	91,21	73,926	0,374	0,780
pgt2.7	90,88	84,168	-0,221	0,810
pgt2.8	91,56	77,224	0,207	0,789
pgt3.1	91,32	74,892	0,377	0,780
pgt3.2.1.1	91,38	75,213	0,324	0,783
pgt3.2.1.2	91,24	74,973	0,393	0,780
pgt3.2.1.3	91,41	73,583	0,452	0,776
pgt3.2.1.4	91,15	76,311	0,344	0,782
pgt3.3.1	91,12	74,107	0,385	0,780
pgt3.3.2	91,29	71,850	0,483	0,774
pgt3.3.3	90,62	78,061	0,254	0,786
pgt3.3.4	90,76	76,791	0,371	0,782
pgt3.3.5	90,88	74,531	0,474	0,776
pgt3.3.6	91,06	75,027	0,333	0,782
pgt3.3.7	90,97	78,393	0,249	0,786
pgt3.3.8	90,53	74,620	0,539	0,775
pgt4.1	90,82	75,907	0,454	0,779
pgt4.2	92,21	82,229	-0,109	0,809
pgt4.3	91,56	76,739	0,286	0,785
pgt4.4	91,44	74,193	0,485	0,776
pgt4.5	91,79	73,926	0,392	0,779
pgt4.6	91,53	71,590	0,559	0,770

ANEXOS

ANEXO F – COMPRAS ELECTRÓNICAS

1 Resumo

Com os avanços tecnológicos, alguns procedimentos de compra e venda têm vindo a ser substituídos. Os consumidores estão cada vez mais exigentes e procuram a simplicidade na hora de efectuarem os seus negócios. Com a globalização, as informações giram com muita velocidade e as mudanças são constantes.

Em decorrência destes aspectos, surge a necessidade de adquirir-se um bem ou serviço de uma maneira mais ágil. Com essas mudanças, o comércio electrónico passa a ser uma ferramenta fundamental para alavancar e melhorar o relacionamento comercial entre empresas e também entre empresas e consumidores.

Entretanto, ainda é grande o receio de algumas pessoas em utilizar esse método de compra. As mesmas alegam certa insegurança em relação aos dados que fornecem para as empresas e também na legalidade e veracidade das organizações que actuam nesse ramo de actividade.

2 COMÉRCIO ELECTRÓNICO (CE)

Para Laudon e Laudon (1999), comércio electrónico é definido como o processo de compra e venda de produtos electronicamente. Já para Star e Reynolds (2002), o mesmo envolve qualquer transacção empresarial executada electronicamente entre partes como empresas entre si, empresas e clientes, consumidor e empresa.

Com base nos conceitos supracitados, verifica-se que essa tecnologia torna-se parte integrante do nosso quotidiano. Actualmente, os consumidores procuram agilidade para efectuar suas compras. Neste sentido, as empresas procuram fazer *sítes* que chamem a atenção das pessoas e que, ao mesmo tempo, proporcionem facilidade de interpretação no momento das compras.

Albertin (1999) define o comércio electrónico como sendo toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente digital, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e informação, procurando alcançar os objectivos definidos.

O *e-commerce* está a revolucionar o processo de compras. Esse novo método de se comercializar proporciona muitas vantagens, tanto para consumidores quanto para empresas. As organizações conseguem relacionar-se com seus *stakeholders* em tempo real, interagindo com os mesmos de uma maneira mais eficaz.

3 VANTAGENS DO COMÉRCIO ELECTRÓNICO

A Internet surgiu como uma nova oportunidade de se fazer negócios, deixando de ser apenas um grande canal de informação, para se tornar um efectivo instrumento de comercialização de bens e serviços, onde consumidores e empresas podem beneficiar. Neste sentido, torna-se necessário salientar as principais vantagens da comercialização pela *WEB*.

Passos (2003), argumenta que a tecnologia da informação alterou o mundo dos negócios de forma irreversível, tornando-se uma vantagem competitiva para responder às rápidas mudanças do mercado. As organizações procuram responder de uma maneira mais activa as alterações tecnológicas para conquistar maior credibilidade no seu ramo de actividade.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), a chave para conquistar e manter clientes é entender as suas necessidades e o seu processo de compra tem que ser melhor do que o dos seus concorrentes. A empresa que se destaca no mercado é aquela que agrega valor com qualidade ao seu produto visando a satisfação dos seus clientes. A partir do momento em que os consumidores percebem o diferencial nos produtos ou serviços oferecidos pela organização, essa passa a ter uma enorme vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

À luz de Albertin (1999), a customização de produtos, a flexibilidade e o poder de resposta são as novas regras no ambiente empresarial actual, permitidas pelo CE. Neste sentido, passar a conhecer o cliente e atender ao gosto de vários consumidores configuram-se uma estratégia competitiva. Desta maneira, as organizações procuram, através de um método inovador, responder rapidamente às mudanças, às necessidades e particularidades dos consumidores, oferecendo, aos mesmos, ofertas direccionadas.

Para Laudon e Laudon (1999), o tempo das transacções é muitas vezes um factor significativo e as transacções electrónicas podem economizar muito tempo. A navegação na *WEB* está cada vez mais rápida e as lojas cada vez mais organizadas, facilitando, assim, identificar e pesquisar produtos e serviços. O *e-commerce* surgiu oferecendo a oportunidade de se visitarem vitrinas *online* e fazer as compras com uma maior rapidez, eliminando o desperdício de tempo e proporcionando uma maior satisfação dos consumidores.

Advogam Star e Reynolds (2002) que a comodidade é um dos factores principais que levam os consumidores a efectuarem as suas compras no mercado virtual. Os clientes comparam os produtos e serviços de maneira rápida e eficiente, não havendo necessidade de abandonarem o conforto de suas casas e fazendo encomenda 24 horas por dia. Os transtornos quotidianos das compras convencionais como engarrafamentos, assaltos, vendedores mal informados e insistentes não ocorrem no CE.

O preço é um factor determinante no momento da compra e é definido como:

A quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço. Em sentido mais amplo é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço. Historicamente o preço tem sido o principal factor a afectar a escolha do comprador (Kotler e Armstrong, 2003, 263).

Através do *e-commerce* as organizações reduzem significativamente os seus custos operacionais. Em consequência disso, conseguem minimizar os preços para os consumidores virtuais. Com essa manobra de marketing, o preço torna-se uma vantagem competitiva sendo um diferencial entre as empresas reais.

De acordo com Kovacs e Farias (2004), ao navegar pelo *site* de uma empresa, o usuário pode estar a ser monitorizado através dos *cookies*, que possibilitam a identificação de informações de visitas a páginas da Internet. Com o intuito de fornecer maior segurança para os clientes, algumas empresas virtuais utilizam o sistema de pagamentos criptografado, que, segundo Albertin (1999), consiste em ser a arte ou ciência de escrever em códigos, que tornam enigmática a mensagem original, com clareza de tal forma que apenas o destinatário a decifre. Esta é uma forma encontrada para evitar o roubo de senhas e a clonagem de cartões de crédito pelos *hackers*. Já Macarez e Leslé (2002), por seu turno, definem criptografia como sendo uma tecnologia que permite codificar as mensagens e torná-las ilegíveis por pessoas que não fazem parte da transacção. Martins e Alt (2001) definem a logística como responsável pelo planeamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação, desde o fornecedor até o consumidor final. As organizações estão cada vez mais preocupadas com a segurança do transporte das suas mercadorias. O investimento nessa área é contínuo e a tecnologia usada é de última geração. Nalgumas empresas, a logística tem um acompanhamento rigoroso, ou seja, a sua frota, que realiza a distribuição das encomendas, é acompanhada via satélite. Por vezes, essa distribuição é terciarizada e os veículos de transportes são escoltados por equipas de seguranças treinados. Os clientes têm a oportunidade de verificar onde é que a sua encomenda se encontra a qualquer hora, através da Internet. Toda essa preocupação tem como intuito convencer o cliente que suas compras serão entregues no menor tempo possível, com segurança e qualidade.

Ainda de acordo com as ideias supracitadas do autor acima, é preciso um planeamento estratégico no armazenamento de stocks, para se obter uma redução nos custos com transportes e distribuição. As empresas *online* utilizam o sistema *just-in- time* que consiste em ter a mercadoria disponível para o consumidor na hora certa sem manter grandes stocks. Algumas empresas mantêm centrais de distribuição em localizações geográficas estratégicas, para conseguir ter uma maior agilidade nas suas entregas reduzindo custos e aumentando sua eficiência logística.

Algumas organizações acham que o processo termina na entrega do produto. No entanto, há um próximo passo a ser seguido, fundamental para a consolidação da eficiência da venda, que é conhecido como o Pós-venda. No momento em que se efectua o pagamento, é feito um cadastro onde é armazenado num banco de dados de clientes, que é definido por Kotler e Armstrong (2003) como uma colecção organizada de dados sobre clientes individuais, composta de dados geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais. Com essa ferramenta, a empresa pode avaliar, através do Pós- venda, o grau de satisfação de seus clientes e, a partir daí, melhorar cada vez mais seu atendimento, satisfazendo as necessidades dos consumidores com eficiência e eficácia.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

São muitos os benefícios que o comércio electrónico proporciona, ou seja, comodidade, diversificação e simplicidade. As organizações que quiserem conquistar o seu espaço nesse ramo de actividade terão que traçar um bom plano estratégico criando os seus próprios paradigmas e conceitos. Não existe uma forma prescrita de se obter sucesso no mundo virtual, portanto é fundamental definir qual o segmento que se vai explorar e qual o nicho de mercado que se quer atingir.

É grande o número de empresas que adoptaram os meios electrónicos como forma de comércio. Os investimentos nessa área têm crescido significativamente, inclusive com esforços organizacionais para alcançar metas e objectivos traçados. As empresas ainda estão tímidas, mas quando perceberem que esse é um campo lucrativo nos negócios e a rentabilidade for mais visível, com certeza os resultados serão mais expressivos.

Sem dúvida, os sistemas de informação surgiram para revolucionar o mundo dos negócios. Sabe-se que não existem *sítes* totalmente seguros. Por isso é muito importante tomar as precauções necessárias para que essas informações cheguem a seu destinatário com segurança.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, L. A. (1999). Comércio Electrónico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação. São Paulo: Atlas.

- ALBERTIN, L. A. (2000, Out./Dez.). O comércio electrónico evolui e consolida-se no mercado Brasileiro. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 40 (4).
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. (2003). Princípios de Marketing. (9ª Ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- KOVACS, M. H. & FARIAS, S. A. de (2004, Jul. /Dez). Dimensões dos Riscos Percebidos nas Compras pela Internet. RAE-electrónica. São Paulo, v.3, n.2,..
- LAUDON, K. C. & LAUDON, J. P.(1999) Sistemas de Informação. (4. Ed.), Rio de Janeiro: LTC editora.
- MACAREZ, N.; LESLÈ, F. (2002). Comércio Electrónico. São Paulo: Editorial Inquérito.
- MARTINS, P. G. & ALT, P. R. C. (2001) Administração de Matérias e Recursos Patrimoniais. São Paulo: Saraiva.
- PASSOS, L. A. N. A (2003, Jul/Dez). Tecnologia da Informação como vantagem competitiva. Revista de Administração Nobel. Maringá, v.2
- REYNOLDS, G. W.; STAIR, R. M. (2002). Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial. 4. ed.. Rio de Janeiro: LTC editora.

ANEXO G – E-PROCUREMENT

Benefícios associados à tecnologia de e-procurement

Uma solução *e-procurement* fornece acesso a uma forma fácil de compra, a catálogos de diferentes fornecedores, à eliminação de documentação em papel, à automatização do processo de aprovação e à aplicação de políticas de compras que se aplicam aos compradores (ITRG, 2002). Tipicamente a poupança de custos é o principal motivador para as empresas implementarem o *e-procurement*.

Como o custo por transacção é reduzido em 65% usando o *e-procurement* quando comparado com as transacções do *procurement* tradicional. Em contraste a fonte de poupança em leilões B2B provém do acesso a uma ampla base de dados de fornecedores para as necessidades de compra da empresa, onde a poupança deriva do poder de negociação conjunta que se traduz em descontos mais agressivos para os membros do consórcio.

Muitas empresas encontram imensos benefícios dos seus projectos do *e-procurement*, incluindo os seguintes:

- A eficiência de processos é somada às poupanças anuais.
- Possibilidade de ligação aos sistemas existentes, como por exemplo ERP.
- Redução do tempo do ciclo (início do processo até ao pagamento) podendo atingir em alguns dos casos reduções de 50%.
- Auto facturação por parte dos clientes.
- Reconciliação no fim do mês pode acabar com o problema de encomendar itens errados ou ofertas erradas de preços uma vez que o processo de negócio e todo o trabalho provem do mesmo catálogo.
- Comprador está envolvido numa gestão mais estratégica de produtos, conduzindo-o a uma melhor negociação de contratos.
- Despesas individualistas são reduzidas.
- Reduções dos níveis de stock conduzem a enormes poupanças.

Empresas que experimentaram estes benefícios reduziram os tempos de ciclo do processo e tiveram uma melhor relação com os seus fornecedores globais (ITRG, 2002).

O comércio electrónico no *procurement* poderá não resultar em redução de custos nas aquisições em certos mercados, no entanto varias reduções de custos e benefícios foram identificados. Estes incluem algumas implicações no *e-procurement*:

- O custo da despesa em bens/serviços relacionado directamente com a entrega da produção/serviço.
- O custo de bens e serviços não contribuem para a produção.

- O custo das actividades de compras operacionais - ex: requisição, encomenda, expedição e suporte administrativo.
- O custo das actividades tácticas de *procurement* - ex: formulação da especificações, selecção de fornecedores, negociação com fornecedores, contratação, etc.
- O custo das actividades estratégicas de *procurement* - ex: análise de custos, análise de transacção, análise de mercado, planeamento, desenvolvimento de políticas de compra, etc.
- Benefícios internos que surgem dos investimentos em particulares relações inter-organizacionais.
- Contribuição dos investimentos em particulares relações inter-organizacionais para as receitas.

Existem poucos estudos que avaliam sistematicamente os actuais custos e benefícios associados ao movimento das várias formas de *e-procurement*.

Riscos associados ao e-procurement

As empresas têm evitado a adopção do *e-procurement* devido ao risco associado. Um estudo efectuado em 2001 pela Conference Board aponta o problema pelo lado da implementação e concluiu que as “organizações verificam que a implementação é mais complexa, mais cara e mais demorada do que originalmente se tinha visionado” e que os consultores foram “amplamente criticados por exagerar o caso de negócio do *e-procurement*” (Conference Board, 2001). As empresas estão entrar no mundo do *e-procurement* sem compreender totalmente os efeitos de rede e colaboração inter-organizacional associada a estes modelos de tecnologia e sem compreender o investimento necessário envolvido no movimento de informação certa dos fornecedores aos empregados e a complexidade de integrar estas tecnologias no sistema de planeamento de recursos da empresa. A análise indicou que o crescimento mais lento que o previsto não é consequência de um só problema.

Certos riscos ligados com a adopção do *e-procurement* necessitam de ser indicados antes das tecnologias serem largamente aceites.

Estes riscos incluem:

- **Riscos internos ao negócio:** empresas não têm a certeza se possuem os recursos apropriados à implementação com sucesso de uma solução *eprocurement*. Implementação de uma solução *e-procurement* não requer apenas que o próprio sistema desempenhe com sucesso os processos de compras, mas mais importante, que ele se integre com a infra-estrutura de informação existente.
- **Riscos externos ao negócio:** as soluções *e-procurement* não têm apenas de comunicar com o sistema de informação interno, também necessitam de cooperar

com constituintes externos, principalmente consumidores e fornecedores. Esses constituintes externos necessitam de desenvolver sistemas internos que facilitem a comunicação através de meios electrónicos, uma questão que também necessita de investimentos tecnológicos como incentivos a estes constituintes. Para que as tecnologias do *e-procurement* tenham sucesso, os fornecedores têm que estar acessíveis via Internet e fornecer escolhas de catálogo suficientes para satisfazer as necessidades dos seus clientes. Fornecedores, especialmente os de baixa margem de lucro, podem mostrar alguma relutância ou até mesmo impossibilidade de cumprir tais exigências sem garantias de futuras receitas. E uma vez que alguns dos modelos de negócio associados com as tecnologias de *e-procurement* focam claramente o uso de fornecedores com os quais o comprador nunca realizou negócio, as empresas necessitam de desenvolver mecanismos que forneçam ao comprador garantias que o fornecedor preenche ou exceda os padrões impostos pela indústria relacionados à qualidade do serviço e capacidade de entrega.

- **Riscos tecnológicos:** as empresas também temem a falta de um padrão amplamente aceite e um conhecimento claro sobre qual das tecnologias *eprocurement* melhor se enquadra nas necessidades de cada empresa. A significância deste factor de risco parece sugerir da necessidade de *standards* claros e abertos que facilitem as tecnologias de *e-procurement* inter-organizacionais. Sem padrões largamente aceites a adopção da tecnologia *e-procurement* será lenta e falhará no fornecimento de alguns dos benefícios esperados.
- **Riscos no processo de *e-procurement*:** outro conjunto de riscos estão relacionados com as questões de segurança e controlo do próprio processo *e-procurement*. Por exemplo, as organizações devem de estar confiantes, que as acções não autorizadas não interrompam a produção ou outras actividades da cadeia de fornecimento quando se comprometem com as tecnologias *e-procurement*.

ANEXO H – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Tipos de SI's

Vários tipos de SI's podem ser utilizados nas organizações. Os sistemas foram classificados de acordo com seus objectivos e tipos de informações que manipulam, mas nada impede que um mesmo SI, encontrado em alguma organização, esteja classificado em mais de um tipo.

Sistemas de Informação Rotineiros ou Transaccionais

Os SI's Rotineiros são os mais simples e os mais comuns nas organizações. Eles apoiam as funções operacionais da organização, aquelas realizadas no dia-a-dia. Por isto, são facilmente identificados no nível operacional da organização.

Geralmente, são os primeiros a serem implantados, apesar de esta não ser necessariamente uma regra. A razão é que são os mais fáceis e baratos de serem implementados (ou adquiridos), além de darem origem aos sistemas mais avançados (gerências e de apoio à decisão).

Os SI Rotineiros têm por objectivo processar dados, isto é, fazer cálculos, armazenar e recuperar dados (consultas simples), ordenar e apresentar de forma simples dados para os usuários. O benefício principal é a agilização nas rotinas e tarefas, incluindo documentação rápida e eficiente, busca acelerada de informações e cálculos rápidos e precisos.

Entretanto, outros benefícios podem ser conseguidos com este tipo de sistema, como por exemplo fiabilidade, redução de pessoal e custos e melhor comunicação (interna entre sectores ou externa com clientes e fornecedores).

Entre os SI Rotineiros, incluem-se: sistemas de cadastro em geral (inclusão, exclusão, alteração e consulta), como de clientes, produtos e fornecedores; os sistemas de contabilidade (contas a pagar e a receber, balanços, fluxo de caixa, etc.); sistemas de vendas e distribuição (pedidos, entregas), folha de pagamento, controle de stocks.

Dois casos especiais de SI's Rotineiros são:

- Os sistemas de gestão empresarial (ERP): responsáveis por administrar, automatizar ou apoiar todos os processos de uma organização de forma integrada;
- Os sistemas de automação comercial: que incluem apoio às vendas, stock e contabilidade, com uso de terminais pontos de venda (PDV) e centrais automatizadas, como se vê em supermercados e lojas em geral.

ERP (Enterprise Resource Planning)

São sistemas que unem e integram os diversos sistemas rotineiros ou transaccionais de uma organização. Permitem integrar os departamentos, de forma a agilizar processos e ainda gerar o *Just-in-time* (produção por procura, sem stocks).

Por exemplo, quando uma venda é feita, a entrada é dada no sistema rotineiro de Vendas, mas o sistema de produção e o sistema de compras já ficam sabendo o que terão que fazer.

Sistemas de Gestão de Suprimentos

Objectivo: controlar produtos, peças, matérias-primas, materiais, composição, aquisição e fluxo de materiais por toda a cadeia produtiva.

Sistemas Integrado de Gestão (SIG ou MIS – Management Information Systems)

Como o próprio nome diz, os SIG's surgiram com o intuito de auxiliar gerentes em suas funções. Com o passar do tempo, este tipo de sistema acabou sendo usado por qualquer funcionário que tome decisões.

O objectivo de um SIG é fornecer informações para a tomada de decisões, ou seja, são sistemas que fornecem relatórios. O usuário deve solicitar de alguma forma (escolha por menus, uso de comandos, etc.) a informação que necessita, e o SIG procura em seus registos tal informação e a apresenta da melhor maneira possível ao usuário.

Sistemas de Apoio à Decisão (SAD ou DSS – Decision Support Systems)

Um SAD recebe como entrada alternativas para solução de um problema e devolve as consequências para cada alternativa. Assim o administrador pode avaliar qual é a melhor alternativa. O SAD não decide qual é a melhor decisão, nem indica que alternativas existem.

A diferença para o SIG é que um SAD é interactivo (o usuário pode entrar com várias alternativas) e ainda avalia as alternativas através de técnicas de what-if (= e se eu fizer isto, o que acontecerá ...), tais como projecção e regressão.

Sistemas Especialistas

Objectivo: tomar decisões.

Sistemas de Simulação

Objectivo: apoiar decisões como no SAD, mas tendo o factor tempo associado. Um SAD pode ser atemporal, mas os sistemas de simulação avaliam as consequências das decisões durante um certo período de tempo.

Sistemas de Informações Distribuídas

Objectivo: dados armazenados remotamente ou em pontos diferentes mais processamento distribuído.

Sistemas de Informações Geográficas (GIS)

Objectivo: integrar mapas e bancos de dados mas permitindo o geoprocessamento de imagens (cálculo de distâncias, localizar entidades no mapa, identificar que entidade corresponde a certos objectos no mapa).

Os sistemas geográficos possuem como particularidade o armazenamento de entidades geográficas, contendo informações descritivas (como em bancos de dados) integradas com informações gráficas, sejam pictóricas ou espaciais. Além disto, existe a possibilidade de análise e manipulação espacial destes dados georreferenciados.

Sistemas de Gestão Electrónica de Documentos (GED)

Objectivo: armazenar e recuperar documentos, utilizando bancos de dados.

A recuperação é feita por atributos do documento. Exemplo: encontre o contrato feito com a empresa XYZ no ano de 2002.

Sistemas de Informações Textuais (Indexação e Recuperação de Informações)

Objectivo: armazenar documentos textuais e recuperá-los por conteúdo (por palavras presentes no texto).

Sistemas de Workflow

Objectivo: permitir o planeamento e controle do fluxo de trabalho e o rotulamento automático de documentos.

Problemas:

- Demora: actividades manuais que não agregam, deslocamentos, esquecimentos
- Não saber para onde encaminhar
- Não saber o que fazer
- Erros de encaminhamento
- Falta de informações sobre status ou andamento
- Perda de documentos

Funcionalidades:

- Programação do fluxo (decisões, tempo de espera)
- Alertas e lembretes
- Status
- Rastreamento/localização
- Documentos electrónicos

Sistemas de Data Warehouse (Armazém de Dados)

Objectivo: agilizar a tomada de decisões sem onerar bases transaccionais.

Sistemas de Database Marketing

Objectivo: armazenar informações sobre clientes, com objectivo de fazer marketing directo ou de precisão, além de permitir identificar perfis de clientes (para segmentação).

Sistemas de CRM (Customer Relationship Management)

Objectivo: identificar clientes em tempo real, para melhorar o atendimento e aumentar o relacionamento.

Sistemas de Data Mining

Objectivo: encontrar padrões implícitos em bancos de dados, geralmente usando técnicas estatísticas.

Sistemas de Text Mining

Objectivo: encontrar padrões implícitos em textos, geralmente usando técnicas estatísticas.

Sistemas de Web Mining

Objectivo: encontrar padrões no comportamento de usuários da Web, geralmente usando técnicas estatísticas.

Sistemas de Groupware

Objectivo: apoiar o trabalho em grupo (cooperação ou colaboração).

Sistemas de Intranet

Objectivo: apoiar o trabalho em grupo utilizando tecnologias Web

Sistemas de Extranet

Objectivo: criar uma conexão via Web entre dois pontos distantes (filiais ou *partnerships*).

Sistemas de Portais Corporativos

Objectivo: integrar todos os sistemas da empresa (Intranet, ERP, CRM, *Ebusiness*, etc.) num mesmo ponto de acesso. Este ponto é a Web (todos os sistemas têm a mesma cara “Web” e podem ser acedidos através de um login único).

Sistemas de Personalização e Recomendação

Objectivo: ofertar itens ou oferecer informações a clientes/usuários sem que estes solicitem

Sistemas de Business Intelligence

Objectivo: encontrar as melhores práticas (*best practices*) e problemas (más práticas)

Sistemas de Gestão do Conhecimento

Objectivo: armazenar e recuperar conhecimento.

ANEXO I – ACORDOS QUADRO

Os acordos quadro pré-qualificam os fornecedores para realizarem vendas de bens e serviços à Administração Pública e estabelecem, através de um contrato público de aprovisionamento, as condições e requisitos que estes são obrigados a cumprir, em termos de preços, prazos, níveis de serviço e qualidade do serviço, entre outros aspectos. Mediante este instrumento os fornecedores ficam qualificados para fornecer todos os organismos do Estado de acordo com as regras definidas no respectivo acordo quadro.

A Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP) tem em marcha a realização de novos concursos públicos para a celebração de novos Contratos Públicos de Aprovisionamento de bens e serviços para toda a Administração Pública.

Os novos acordos quadro orientam-se por princípios de racionalização da despesa, eficiência operacional, geração de poupanças, promoção da competitividade e geração de informação de gestão. Dentro destes princípios enquadram-se medidas de estabelecimento de requisitos técnicos e funcionais e níveis de serviços exigentes para a Administração Pública, assim como a inclusão no caderno de encargos dos critérios de adjudicação para as aquisições ao abrigo do acordo quadro.

Será depois ao abrigo destes acordos quadro que Ministérios, Direcções-Gerais e Institutos Públicos comprarão os bens e serviços de que necessitam, nos termos definidos nesses acordos, sendo que, nessa altura, as condições de fornecimento poderão ser ainda melhoradas, elevando o nível de competitividade entre fornecedores, por um lado, e o potencial de poupanças do Estado, por outro.

Este programa de lançamento de concursos públicos incide sobre as rubricas de despesa pública relativas a comunicações móveis, informática (*hardware* e *software*), papel e economato, serviços de cópia e impressão, combustíveis, higiene e limpeza, vigilância e segurança, veículos e energia.



Figura I.3 – Princípios orientadores dos Acordos quadro

Fonte: www.ancp.gov.pt/ComprasPublicas/AcordosQuadro/Pages/AcordosQuadro.as

ANEXO J – TIPOS DE PROCEDIMENTOS

1. Escolha do procedimento

Segundo o art. 18º CCP a entidade adjudicante pode escolher, um dos seguintes procedimentos: ajuste directo, concurso público e concurso limitado por prévia qualificação, porém tem de ter em atenção que a escolha realizada condiciona a capacidade de realizar despesa.

Na escolha do procedimento para empreitadas de obras públicas (art. 19º), de formação de contratos ou aquisição de bens móveis e de aquisição de serviços (art. 20), de formação de outros contratos (art.21º), a escolha do ajuste directo do concurso público ou do concurso limitado por prévia qualificação diferem no valor dos contratos a celebrar, portanto torna-se importante observar os artigos em causa para determinar o valor possível para cada procedimento.

A escolha do Ajuste directo para qualquer que seja o objecto do contrato pode independentemente do valor do contrato ser seleccionado quando preencha os requisitos do art.24º. No caso de contratos de empreitada de obras públicas, nos contratos de aquisição de bens móveis ou locação e nos contratos de aquisição de serviços, pode adoptar-se também o ajuste directo quando preencha respectivamente os requisitos do art.25º,26º e 27º.

A escolha do procedimento de negociação está prescrito no art.29º, é de salientar que se pode adoptar o procedimento de negociação quando se trate de contratos de empreitada de obras públicas, de contratos de locação ou aquisição de bens móveis e de contratos de aquisição de serviços e que em anterior concurso público ou concurso limitado por prévia qualificação, cujos anúncios tenham sido publicados no JOUE, ou em anterior diálogo concorrencial, todas as propostas admitidas hajam sido posteriormente rejeitadas e desde que o caderno de encargos não seja substancialmente alterado.

Pode adoptar-se o procedimento de diálogo concorrencial quando o contrato a celebrar seja particularmente complexo, qualquer que seja o seu objecto e independentemente do respectivo valor, impossibilitando a adopção do concurso público ou do concurso limitado por prévia qualificação, as normas da escolha do diálogo concorrencial estão prescritas no art.30º.

Existem ainda normas, não menos importantes para a escolha do procedimento, nos art.31º a 34º.

2. Tipos de procedimento

a. Ajuste directo

O ajuste directo é um procedimento em que a entidade adjudicante convida directamente uma ou várias entidades à sua escolha para apresentar uma proposta. O ajuste directo pode ser usado para a formação de diversos contratos, estipulado desde o art.24º ao art.28º.

A sequência das fases do ajuste directo são as seguinte:

➤ Convite (art. 114º e 115º)

A entidade adjudicante pode convidar uma ou mais do que uma entidade para apresentar uma proposta. O convite deve ser formulado por escrito e acompanhado pelo respectivo caderno de encargos, e deve conter os seguintes elementos:

- A entidade adjudicante e o órgão que tomou a decisão de contratar;
- Os documentos que constituem a proposta;
- O prazo e o local para a apresentação da proposta;
- O prazo para apresentação dos documentos de habilitação;
- O valor e o modo de prestação da caução ou a retenção de pagamentos, se for o caso;
- A existência de uma fase de negociação, o critério e factores de adjudicação e a identificação do júri.

➤ Esclarecimento (art. 50º e 116º)

Todo o procedimento deve ser esclarecido, de modo a permitir alcançar o fim. No ajuste directo quando o prazo estipulado seja inferior a nove dias, os esclarecimentos podem ser efectuados sobre as peças do procedimento até ao dia anterior ao termo do prazo.

➤ Apresentação de propostas (art. 56º a 66º)

As propostas devem ser apresentadas obrigatoriamente redigidas em língua portuguesa, os preços das propostas são indicados em algarismos e não incluem o IVA. Os documentos que constituem a proposta devem ser apresentadas em plataforma electrónica utilizada pela entidade adjudicante, ou através de meio de transmissão escrita e electrónica de dados, podem ser admitidas propostas variantes nos casos que o procedimento o permita, respeitando a norma que traduz se apresentar uma proposta variante tem de apresentar uma proposta base.

➤ Negociação de propostas (art.118º a 121º)

As negociações devem incidir sobre os atributos das propostas apresentadas, os concorrentes são convocados com três dias de antecedência para uma sessão de negociação, no qual são assinadas actas pelos representantes do júri e do concorrente. Depois de terminadas as sessões de negociação, o júri notifica os concorrentes para apresentarem as suas propostas reformuladas pelo conteúdo das negociações.

➤ Análise de proposta (art. 122º a 124º)

Nesta fase elabora-se o relatório preliminar, relatos das incidências do procedimento, acompanhado de ordenação das propostas apresentadas incluindo as propostas de exclusão.

No seguimento elabora-se a audiência prévia, onde concorrentes têm para se pronunciarem o prazo de 5 dias, há a possibilidade de consulta do processo, incluindo actas de negociação.

No final deste seguimento de fases elabora-se o relatório final devidamente fundamentado, sendo enviado para o órgão competente da decisão de contratar, para que o mesmo tome a decisão relativamente à adjudicação.

➤ Adjudicação, habilitação e celebração do contrato (art. 73º a 106º e 125º a 127º)

É nesta fase que se celebra o contrato e sua publicação, cabendo ao órgão competente a decisão de contratar e decidir sobre a aprovação de todas as propostas contidas no relatório final.

A publicitação da celebração do contrato de ajuste directo (na plataforma electrónica das compras públicas) é condição de eficácia do mesmo.

i. Ajuste directo – regime simplificado

No ajuste directo há que definir o regime simplificado, este encontra-se disposto nos artigos 128º e 129º. Portanto no caso de se tratar de ajuste directo para a formação de um contrato de aquisição ou locação de bens móveis ou de aquisição de serviços cujo valor não seja superior a 5.000 euros, a adjudicação pode ser feita directamente sobre uma factura ou documento equivalente apresentado pela entidade convidada, escolhida pelo órgão competente para a decisão de contratar. Nos contratos celebrados na sequência do ajuste directo, em regime simplificado, o respectivo prazo de execução não pode ter duração superior a um ano, nem pode ser prorrogado e os preços dos bens ou serviços não são reversíveis.

ii. As principais novidades em matéria de ajuste directo

O CCP em relação a este procedimento traz como principais novidades as seguintes:

- Não podem ser convidadas a apresentar propostas empresas com as quais a mesma entidade adjudicante já tenha celebrado, nesse ano económico ou nos dois anos económicos anteriores, contratos cujo objecto seja idêntico ou abranja

prestações do mesmo tipo, e cujo preço contratual acumulado seja igual ou superior aos limites do ajuste directo²³;

- A celebração de quaisquer contratos na sequência de ajuste directo deve ser publicitada, pela entidade adjudicante, neste portal. A eficácia dos referidos contratos está dependente dessa publicação, pelo que, sem ela, não será possível começar a executar o contrato nem efectuar quaisquer pagamentos ao seu abrigo.

b. Concurso público

Procedimento em que a entidade adjudicante pública a sua existência nos meios oficiais nacionais e eventualmente internacionais, podendo qualquer interessado apresentar a proposta.

A sequência das fases do concurso público:

➤ Anúncio (art.130º e 131º)

No anúncio do concurso público é necessário distinguir dois modos de anúncio, o primeiro diz respeito ao concurso público sem publicidade internacional, onde este é publicitado em Diário da Republica através de anúncio conforme modelo aprovado por portaria dos ministros responsáveis, o segundo tipo de anúncio diz respeito ao concurso público com publicidade internacional, aqui a entidade adjudicante além de publicitar o concurso público em Diário da Republica, deve publicitar o anúncio no Jornal Oficial da União Europeia²⁴.

➤ Consulta e fornecimento das peças do concurso (art.132º a 134º)

O programa do concurso deve preencher os requisitos do art.132º. Desde o dia da publicação do anúncio, até ao termo do prazo para a apresentação das propostas, o programa do concurso e o caderno de encargos devem estar patentes nos serviços da entidade adjudicante, para consulta dos interessados, estes podem solicitar, em tempo útil, mediante um pagamento de um adequado, cópias das peças do concurso, as quais lhes devem ser entregues ou enviadas, em suporte papel ou em ficheiro informático, no prazo máximo de três dias a contar da data de recepção do pedido. As peças do concurso devem ser integralmente disponibilizadas, sempre que possível, de forma directa, no portal da Internet dedicado aos contratos públicos ou numa página da Internet da responsabilidade da entidade adjudicante, mediante um prévio pagamento.

➤ Esclarecimentos (art.50º)

Os esclarecimentos são solicitados por escrito pelos interessados no primeiro terço do prazo para a apresentação de propostas, por sua vez devem ser prestados os esclarecimentos por

²³ 150.000 ou 1.000.000 euros nas empreitadas de obras públicas, consoante a entidade adjudicante; 75.000 ou 206.000 euros nas aquisições de bens e serviços, consoante a entidade adjudicante.

²⁴ O anúncio do concurso público deve ser conforme modelo constante do Anexo II ao Regulamento (CE) n.º 1564/2005, da Comissão, de 7 de Setembro de 2005.

escrito pela entidade adjudicante, até ao termo do segundo terço do prazo fixado para a apresentação das propostas. Também podem ser disponibilizados no portal da Internet dos contratos públicos ou em portal da Internet da entidade adjudicante, esclarecimentos.

➤ Apresentação de propostas (art. 135º a 138º)

Quando o anúncio do concurso público não seja publicado no Jornal Oficial da União Europeia, o prazo mínimo para a apresentação das propostas obedecem ao art.135º, por sua vez quando o anúncio do concurso público seja publicado no Jornal Oficial da União Europeia, o prazo mínimo para a apresentação das propostas obedecem ao art.136º.

Até ao termo do prazo para a apresentação de propostas, o concorrente que já a tenha apresentado a sua proposta pode livremente revogá-la, requerendo que a mesma seja considerada sem efeito. No dia seguinte ao termo do prazo para apresentação de propostas o júri publicita na plataforma electrónica da entidade adjudicante a lista dos concorrentes, mediante a cedência de chave de acesso aos concorrentes é permitida a consulta de todas as propostas pelos concorrentes, em formato digital, nas plataformas electrónicas referidas.

➤ Avaliação das propostas (art.139º)

As propostas são avaliadas de acordo com o critério de adjudicação do procedimento e quando este for o da proposta economicamente mais vantajosa. As propostas são analisadas em todos os seus atributos representados pelos factores e subfactores que densificam o critério de adjudicação.

➤ Leilão electrónico (art. 140º a 145º)

É um procedimento que se integra no concurso público e que consiste num processo interactivo baseado num dispositivo electrónico, destinado a permitir aos concorrentes melhorar progressivamente os atributos das suas propostas (preço, prazo), depois de avaliadas, obtendo-se a pontuação final através de um tratamento matemático.

➤ Preparação da Adjudicação (art. 146 a 148)

Esta fase inicia-se, após a análise das propostas, pelo relatório preliminar, de salienta nesta sub fase deve obrigatoriamente ser proposta, a exclusão de propostas que evidenciem violações às regras do procedimento ou da lei. Elaborado o relatório preliminar o júri procede à audiência prévia. Após o cumprimento da audiência prévia o júri procede à elaboração do relatório final, este juntamente com os demais documentos que compõem o processo do concurso, é enviado ao órgão competente para a decisão de contratar.

➤ Adjudicação

A decisão da adjudicação é comunicada, em simultâneo a todos os concorrentes, nesta fase que se celebra o contrato e sua publicação, cabendo ao órgão competente a decisão de contratar e decidir sobre a aprovação de todas a proposta contidas no relatório final.

i. Concurso público urgente (art.155º a 161º)

Este tipo de procedimento é usado em caso de urgência, e consiste na celebração de aquisição de bens móveis, de locação, ou de aquisição de serviços de uso corrente para a entidade adjudicante, o critério de adjudicação: preço mais baixo.

Segue o regime do concurso público com as seguintes adaptações:

- A publicitação é feita no DR e no portal electrónico das compras públicas, incluindo o programa de concurso e caderno de encargos;
- Prazo mínimo é de 24 horas que decorram em dias úteis;
- Prazo de manutenção de propostas é de 10 dias;
- Se o preço mais baixo for apresentado por mais de um concorrente deve ser adjudicada a proposta que tenha sido apresentada em primeiro lugar;
- O prazo de apresentação dos documentos de habilitação é de dois dias.

c. Concurso limitado por prévia qualificação (CLPQ)

O CLPQ entende-se como sendo o procedimento em que a entidade adjudicante pública a sua existência nos meios oficiais e eventualmente internacionais, podendo qualquer interessado apresentar a sua candidatura, sendo que os candidatos que tenham a sua candidatura qualificada são posteriormente convidados a apresentar proposta.

Rege-se com as necessárias adaptações pelas disposições do concurso público, as suas principais fases deste tipo de anúncio são:

➤ Anúncio (art.162º e 167º)

Tal como o concurso público, este tipo de concurso é publicitado em Diário da república, caso haja publicitação internacional, a entidade adjudicante deve também publicitar no JOUE.

➤ Consulta e fornecimento das peças do concurso (art.162º a 165º)

O programa do concurso deve preencher os requisitos do art.164º, e o caderno de encargos deve estar de acordo com os artigos 42º a 46º. Estes requisitos devem estar disponíveis nos serviços da entidade adjudicante, para consulta dos interessados, desde o dia do anúncio até ao termo do prazo fixado para a apresentação das propostas. As peças devem estar disponibilizadas de uma forma directa, via Internet.

➤ Esclarecimentos (art.50ºe 166º)

Os esclarecimentos são importantes para uma boa compreensão por parte dos interessados, cabendo à entidade adjudicante esclarecer eventuais questões. As regras aplicadas são as mesmas do concurso público.

➤ Apresentação das candidaturas da qualificação dos candidatos (art. 167º a 188º)

O prazo da apresentação das candidaturas varia se o anúncio foi publicado ou não no JOUE, se o concurso não foi publicado no JOUE, aplica-se os prazos do art.173º, se foi publicado no JOUE, aplica-se os prazos do art.174º.

A candidatura integra os documentos necessários à avaliação dos candidatos e declaração de candidatura, estes são redigidos em língua portuguesa, mas caso estejam redigidos em língua estrangeira, deve ser acompanhada por uma tradução devidamente legalizada. Os documentos de candidatura são remetidos em formato digital para a plataforma electrónica do portal das compras públicas. A entidade adjudicante pode solicitar em qualquer momento a apresentação dos documentos originais, estes quando não possam ser enviados em formato digital devem ser apresentados nos moldes tradicionais. São qualificados, todos os candidatos que preencham os requisitos mínimos de capacidade técnica e financeira. Nesta fase de qualificação elabora-se um relatório preliminar, audiência prévia e o relatório final. Os candidatos qualificados passam à fase seguinte em condições de igualdade.

➤ Apresentação e análise das propostas e adjudicação (art.189º a 192º)

É elaborado o convite para a apresentação das propostas, com base nas normas do art.189º, conjuntamente é enviado ou disponibilizado electronicamente o caderno de encargos. São estabelecidos prazos mínimos para apresentação de propostas, consoante se o concurso foi alvo ou não de publicidade internacional, segundo os art. 190º e 191º.

As propostas são analisadas em todos os seus atributos representados pelos factores e subfactores que densificam o critério de adjudicação. A decisão de adjudicação é notificada em simultâneo a todos os concorrentes.

d. Procedimento por negociação

Negociação é entendido como sendo o procedimento em que a entidade adjudicante pública a sua existência nos meios oficiais nacionais e eventualmente internacionais, podendo qualquer interessado apresentar a sua candidatura, sendo que os candidatos que tenham a sua candidatura qualificada são posteriormente convidados a apresentar proposta. As propostas são alvo de negociação anteriormente à adjudicação.

O procedimento de negociação rege-se com as devidas adaptações pelo regime do concurso limitado por prévia qualificação e tem como principais fases:

➤ Anúncio

Efectua-se do mesmo modo do que o concurso limitado por prévia qualificação.

➤ Consulta e fornecimento das peças do concurso

Efectua-se do mesmo modo do que o concurso limitado por prévia qualificação.

➤ Esclarecimentos (art.50º)

O programa do procedimento de negociação deve indicar os atributos das propostas, respeitantes aos aspectos submetidos à concorrência pelo caderno de encargos, que a entidade adjudicante não irá negociar. Efectua-se do mesmo modo do que o concurso limitado por prévia qualificação.

➤ Apresentação das candidaturas e qualificação dos candidatos (art.197º e 198º)

Tal como o CLPQ a publicitação do procedimento de negociação é feita em Diário da Republica através de um anúncio conforme modelo aprovado por portaria dos ministros responsáveis do Diário da Republica. O anúncio pode ser realizado conjuntamente com o JOUE. Os prazos mínimos para a apresentação de candidaturas estão prescritos no art.198º.

➤ Apresentação e análise das versões iniciais das propostas (art.199º e 200º)

Para além dos elementos previstos no regime do CLPQ, o convite deve incluir regras específicas sobre a fase de apresentação e negociação das propostas. Quanto às propostas aplica-se já referido o procedimento de ajuste directo.

➤ Negociação das propostas (art. 201º e 202º)

As negociações devem incidir sobre os atributos das propostas, os concorrentes devem ter idênticas oportunidades de propor, de aceitar e de contrapor modificações das respectivas propostas durante as sessões de negociação. A negociação das propostas não pode iniciar-se: Antes da notificação da decisão de indeferimento ou do decurso do respectivo prazo; ou no caso a reclamação ser diferida, antes da apresentação da proposta do reclamante caso esta não se encontre.

➤ Análise das versões finais das propostas e adjudicação (art. 203º)

Tal como o CLPQ é elaborado um conjunto de sub fases: o relatório preliminar, a audiência prévia e o relatório final.

e. Procedimento por diálogo concorrencial

Procedimento que se integra no concurso público e que consiste num processo interactivo baseado num dispositivo electrónico, destinado a permitir aos concorrentes melhorar progressivamente os atributos das suas propostas (preço, prazo), depois de avaliadas, obtendo-se a pontuação final através de um tratamento matemático.

O diálogo concorrencial segue o regime do concurso limitado por prévia qualificação (CLPQ), com as necessárias adaptações as fases deste tipo de procedimento são:

➤ Anúncio (art.208º)

Este tipo de concurso é publicitado em Diário da república, no caso de contratos de empreitada ou de concessão de obras públicas, de contratos de locação ou de aquisição de bens móveis ou de contratos de aquisição de serviços, deve ainda ser publicado no JOUE.

➤ Consulta e fornecimento das peças do concurso (art.206º e 207º)

Para além dos elementos previstos para o CLPQ, deve-se indicar o montante da remuneração a atribuir aos candidatos, ou a forma de a calcular; o número de candidatos a qualificar que não pode ser inferior a três, o critério de adjudicação é o da proposta economicamente mais vantajosa, os factores e sub-factores de adjudicação indicados por ordem decrescente de importância; a entidade adjudicante elabora uma memória descritiva na qual identifica as suas necessidades e exigências; o caderno de encargos só é elaborado depois de concluída a fase de diálogo.

➤ Apresentação das candidaturas e da qualificação dos candidatos (art. 204º)

➤ Apresentação das soluções e de diálogo com os candidatos qualificados (art. 209º a 216º)

Após a fase de qualificação, é enviado o convite à apresentação de soluções no qual deve conter o prescrito do nº2 do art.209º.

O júri do procedimento discute com os concorrentes as disposições e omissões da solução apresentada na proposta, para elaborar um caderno de encargos, todos os candidatos qualificados são notificados com uma antecedência mínima de oito dias, da data, da hora e do local da primeira reunião do diálogo.

O júri reúne em separado com cada candidato qualificado e de cada reunião é realizada a correspondente acta, este deve garantir a igualdade de tratamento de todos os candidatos qualificados.

A entidade adjudicante não pode, sem o consentimento expresso dos candidatos qualificados, divulgar soluções ou outras informações que lhe tenham sido comunicadas com carácter de confidencialidade durante as reuniões do diálogo.

Concluída a fase de diálogo o júri elabora um relatório em que propõe a solução ou soluções susceptíveis de satisfazer as necessidades da entidade adjudicante, ou que nenhuma delas as satisfaz, submetendo-o à entidade adjudicante.

➤ Apresentação e análise das propostas e da adjudicação (art. 217º e 218º)

Quando tenha sido adjudicada alguma solução, na fase de diálogo, a entidade adjudicante envia aos candidatos qualificados um convite para a apresentação de propostas, que deve incluir a parametrização do modelo de avaliação das mesmas. Quando tenham sido seleccionadas várias soluções, o caderno de encargos deve incluir, de forma alternativa,

aspectos de execução relativos a tais soluções. Nestes casos os concorrentes devem apresentar propostas para cada uma dessas soluções.

O convite deve ser acompanhado de caderno de encargos ou da indicação da disponibilização de mesmo, não podendo ser estipulado um prazo para apresentação de propostas inferior a 40 dias.

ANEXO K – DIRECTIVA 06/2ª CG/2008

Esta Directiva veio preparar a transformação do Estado-Maior do Comando-Geral nos Órgãos Superiores de Comando e Direcção (OSCD), definir as normas de execução da autoridade técnica e estabelecer a missão, a composição e articulação, atribuições e efectivos dos OSCD.

Com o excerto da directiva, apresentado neste anexo pretende-se mostrar como é que se processam as compras na Organização e quem é o responsável pelas aquisições nas unidades.

Comando de Administração de Recursos Internos (CARI)

Missão:

O CARI assegura o comando e direcção da actividade da Guarda nos domínios da administração dos recursos humanos, materiais e financeiras.

O Comando da Administração dos Recursos Internos assegura as actividades da Guarda no domínio da administração dos recursos humanos e no âmbito da administração dos recursos materiais e financeiros, de acordo com os planos e as directivas superiores.

Composição e Articulação

O CARI compreende:

A - O Comandante;

B - O Gabinete, que se articula em:

1. Chefe de Gabinete;
2. Adjunto;
3. Secção de Expediente e Arquivo

C - A Direcção de Recursos Humanos

D - A Direcção de Recursos Financeiros

E - A Direcção de Recursos Logísticos que se articula em

1. Director;
2. Divisão de Aquisições
 - a. Chefe
 - b. Repartição Financeira
 - c. Repartição de Concursos e Contratos
 - d. Repartição de Registo
 - e. Secção de Tesouraria
3. Divisão de Planeamento e Reabastecimento
4. Divisão de Manutenção e Transportes

O CARI atribui à UAG e destaca para as unidades especializadas, de representação e de intervenção e reserva, respectivamente, secções de recursos humanos, financeiros e logísticos para prestar apoio administrativo-logístico, com as seguintes atribuições:

Secção de Recursos Humanos:

- Organizar e manter actualizados todos os registos relativos ao pessoal;
- Assegurar os procedimentos relativos à avaliação do pessoal;

- Efectuar as colocações e transferências de pessoal no âmbito da unidade;
- Processar a documentação relativa aos abonos e descontos do pessoal da unidade;
- Colaborar nos processos relativos ao recrutamento para cursos ou outras acções de formação;
- Promover as acções necessárias à emissão de documentos pessoais da responsabilidade da GNR;
- Colaborar na elaboração dos processos de promoção;
- Promover a elaboração do expediente relacionado com os assuntos do contencioso do âmbito do pessoal;
- Informar o comando sobre a situação de pessoal da unidade, propondo as acções necessárias para uma correcta utilização dos recursos humanos.

Secção de Recursos Financeiros:

- Preparar as propostas de orçamento, com base nos respectivos programas de actividades, bem como acompanhar a execução orçamental;
- Executar o orçamento, assegurando todos os procedimentos relativos ao cabimento e processamento de despesas;
- Promover a constituição, reconstituição e liquidação do fundo de maneo;
- Efectuar a gestão de fundos, proceder à cobrança das receitas assegurando a sua gestão, registo e controlo contabilístico, bem como a liquidação e pagamento das despesas;
- Assegurar o registo e arquivo dos originais dos contratos geradores de responsabilidades ou direitos de natureza financeira;
- Elaborar o relatório anual de gestão;
- Organizar, elaborar e manter actualizados os registos e procedimentos contabilísticos inerentes ao sistema de contabilidade geral e analítica.

Secção de Recursos Logísticos:

- Elaborar o plano anual de necessidades;
- Assegurar o aprovisionamento de bens e serviços necessários e adequados ao funcionamento da unidade;
- Gerir o património móvel e imóvel que lhe estão afectos;
- Assegurar a adequada manutenção e assistência técnica atribuída a materiais, equipamentos e imóveis;
- Promover os procedimentos pré-contratuais adequados à aquisição dos bens e serviços necessários ao suprimento das necessidades dos diversos órgãos;
- Elaborar os processos de incapacidade de materiais e equipamentos;
- Elaborar e assegurar o registo e arquivo dos originais dos contratos geradores de responsabilidades ou direitos de natureza patrimonial.

Figura K.4 – Organograma da estrutura do CARl

